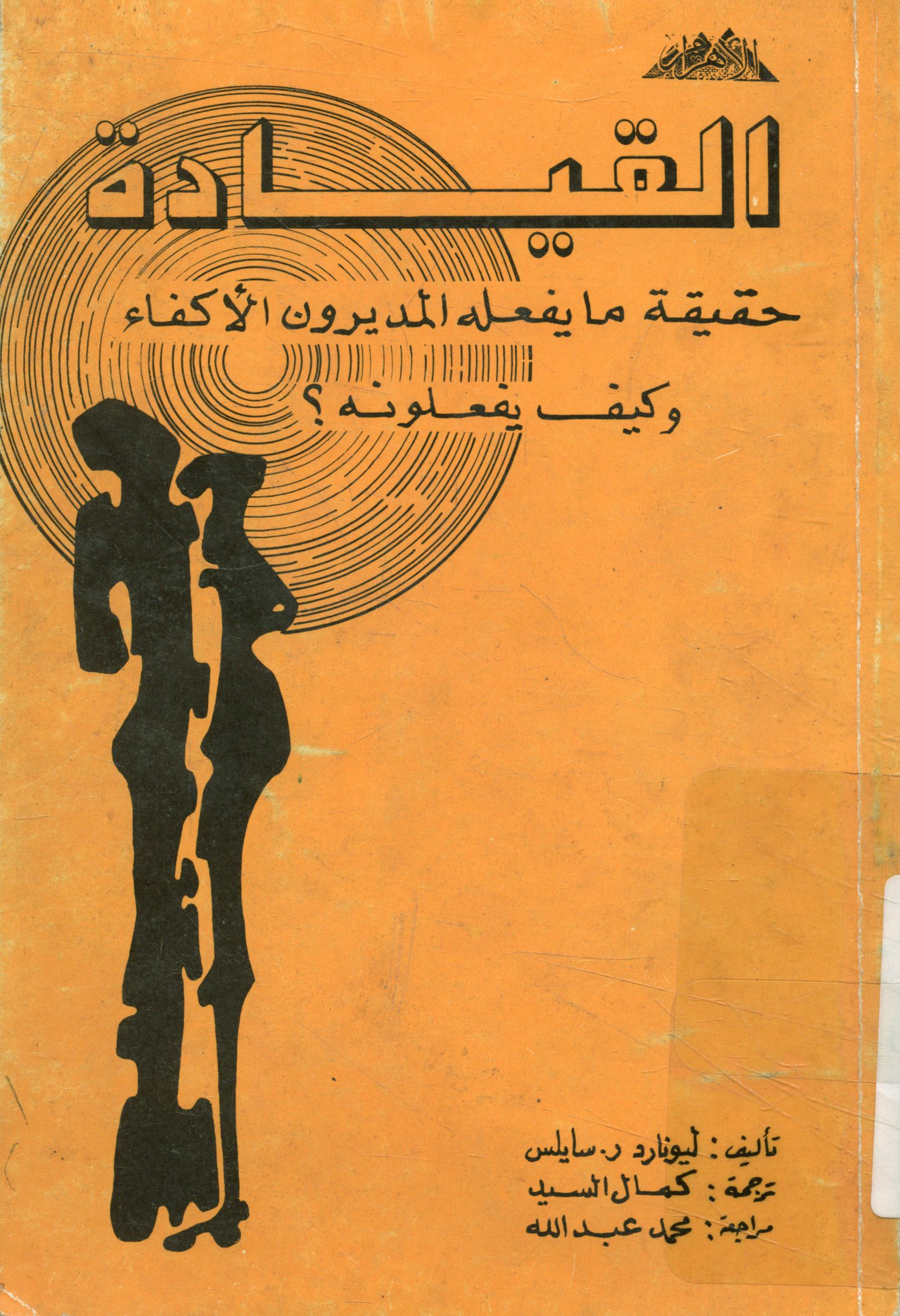
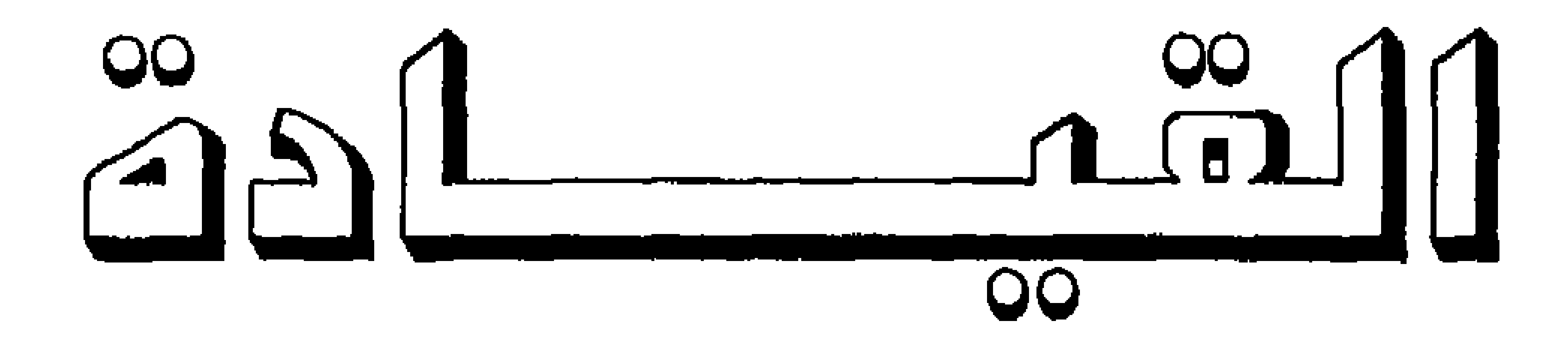

الأهرام
القيادة
حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء
وكيف يفعلونه ؟
تأليف : ليونارد ر. سايلس
ترجمة : كمال السيد
مراجعة : محمد عبد الله



القيادة

حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء وكيف يفعلونه ؟

تأليف : ليونارد ر. سايلس

ترجمة : كمال السيد

مراجعة : د. محمد عبد الله

LEADERSHIP : WHAT EFFECTIVE MANAGERS REALLY DO . . . AND HOW THEY DO IT

by

Leonard R. Sayles

مقدمة

تعتبر المنظمات الحديثة رمزا بارزا لتقدير الروح الانسانية والقدرة الادارية على حد سواء . ذلك ان عمل الألوف ، بل مئات الألوف ، يمكن توجيهه وتنسيقه ، ليس من أجل تكديس الصخور عالية فحسب وانما لانزال رواد الفضاء على سطح القمر ومن أجل اختراع أدوات غير عادية للحساب والاتصالات ، وللقيام بتشكيلة واسعة من المهام الخلاقة والمعقدة .

لكن الجهد الذى بذل من أجل فهم وتسجيل عمل وديناميه الوظائف الادارية كان جهدا قليلا نسبيا . بل اننا نعتبرها أمرا مسلما به . وغالبا ما نميل إلى تبرير ما يتعلق بالمديرين حتى لا تصبح مراكزهم النسبية وسلطاتهم عبئا على حرياتهم كموظفين أوكمواطنين . وأينما تدرس الادارة ، فإن أسلوب المعالجة يميل إلى أن يكون أحد وضعين يمثلان طرفى نقيض . يتمثل أحدهما فى أن المديرين يستخدمون ببساطة التفكير المنطقى والحكم السليم عن طريق التحرك المتتالى من الأهداف إلى الخطط إلى التنفيذ . ويتمثل الآخر فى اعتبار المديرين أنفسهم حماة المرض الانسانى فى العمل .

وهناك عملية تجاهل واسعة النطاق لعملية الادارة ، وعمــل الادارة وللسلوك الفعلى اليومى والأخذ والعطاء المتفرق وفــن التعــامل مــع الآخرين والتفاوض بشأن الأمور غير المتوقعة والغامضة والمتناقضة .

ان الفئة الممتازة مــن المديرين تتكون أولا وقبل أى شىء آخـر مــن رجال ونساء يتصفون بالحيوية والنشاط . ذلك أنهم بسلوكهم الخاص يعملون على تنظيم سلوك جموع من العــاملين ، ولدى كل واحـد مــن هؤلاء دافع فى حين أن الكثرة منهم تتســم بالتبلد وتميل إلى التمــرد . ولكن المديرين الممتازين فى تعاملهم مع أنماط الســلوك المركبة تبعــث رؤيتهم على السرور وهم يتحركون ليحفزوا الدوافع وليحققوا التكامل وليغيروا الهياكل وليوجهوا العــاملين المحيطين بهــم . ومــع ذلك فإن نصوصا قليلة هى التى تعنى بتناول روح الاثارة والتحدى التى تتسم بها هذه المهام . وغالبا ما يواجه القارىء بالمفاهيم المعقــدة والمجــردة للعالم السلوكى أو المبادىء غير الموحية للتنظيم الرسمى . والواقع أن قليلين من القراء هم الذين سيلمحون المغامرة الانسانية غير العــادية للدور الادارى وانجازاته .

ولا يدهشنا كثيرا أن الطلاب الذين يخـطـطون لمســتقبلهم فى الادارة لا يفهمون سوى القليل ممــا ســيفعلونه حينذاك . بل ان كثيرين مــن المديرين أنفسهم يصابون بالارتباك عند مواجهة الوظيفة لأنها تختلف كثيرا عن العالم الوديع ذى « المقعد المريح » ، الذى صور لهم من قبل ، سواء أثناء دراستهم أو من خلال مشاهدة وقراءة الروايات وأعمــال المسرح والتليفزيون التى صورت الملوك والســياسيين بقــدر مــا مــن الواقعية ، خلت منه تماما عند تصويرها للمديرين ، بحيث لا يمــكن عن طريقها التعرف على نمط المدير العصرى .

ولقد اجتهدت طوال سنوات فى أن أجمع من خلال العمــل الميدانى ، تقــارير مباشرة عن العمــل الادارى . وامتد بحثى مــن الدراســـات الموسعة لمنظمــات كبرى مثل وكالة الفضــاء وشركة « آى بى إم » إلى رحلات أكثر تواضعا لمشروعات أصــغر عامــة وخــاصة . وقصــارى جهدى هنا أن أحاول إيجاز تلك الدراسات الرســمية وغير الرســمية فيما يتعلق منها بالسلوك الادارى وأن أجعل هــذا كله متكامــلا مــع الأعمال الأخرى المنشودة عن فن القيادة .

وآمل أن تتيح هذه الرؤيا السلوكية لفن القيادة اضافة نافعة للنصوص ذات الصبغة الأكثر رسمية عن الادارة ولا سيما أنها تهدف أيضا إلى معاونة المديرين الممارسين على أن يفهموا العالم الذى يواجهونه وهو عالم ملىء بالضغوط ، حتى يصبحوا أكثر مهارة عند تخصيص طاقاتهم وتوزيعها بين مطالب متنافسة ، ومتناقضة فى أغلب الأحوال .

وتسير المقدمات المنطقية لهذا الكتاب فى خطوط متوازية مع تطور ذلك الميدان « المعنقد » للسلوك التنظيمى كما نعرفه اليوم . ولقد حالفنى الحظ إذ عرفت فى كمبردج فى أواخر الأربعينات ، أولئك الأشخاص الذين كانوا يفسرون دراسات « وسترن الكتريك » الشهيرة ويحاولون بناء فرع جديد من العلوم الاجتماعية ، وهم فريتز روثليسبرجر ، جورج هومانز ، واليوت شابيل . كنت آنذاك أدرس ما كان يسمى « بالعلاقات الانسانية فى الصناعة مع دوجلاس ماكجريجور فى معهد ماساشوستش للتكنولوجيا وأتعلم كيف أجرى بحثا ميدانيا مع زميلى الطالب جورج ستراوس . وقد تأثر ستراوس وماكجريجور كثيرا بنظرية المجال الاجتماعى السيكولوجى لكورت لوين ، حيث كان فى معهد ماساشوستس للتكنولوجيا قبيل وفاته التى جاءت مبكرة فى ١٩٤٧ ، وواصل طلابه هناك دراساتهم لديناميات الجماعة .

كذلك حالفنى الحظ إذ كانت لى روابط اجتماعية « بالمشروع التكنولوچى فى ييل » ، وكنت قادرا على متابعة العمل المثمر لفردريك ريتشارنسون وروبرت جست .

· ووصلت إلى كولومبيا فى منتصف الخمسينات حيث واصلت مع كونراد ارنسبرج الذى كان قد تعاون مع كل من ماكجريجور وشابيل تعليمى غير الرسمى ، واستطعت أن أتعاون مع ستراوس وشابيل فى عدة مشروعات . (جميعها تؤكد على المفاهيم التنفيذية والسلوك ، والموقف والتفاعل) . وأصبحت مهارتى فى مجال البحث أكثر دقة خلال العمل الميدانى الذى أشرف عليه اليوت شابل ووليام ف . هوايت ، اللذان كانا ينحوان بالعلاقات الانسانية لتغدو علما متميزا . وقد بين لى عملهما باعتبارهما من علماء الانثروبولوچيا التطبيقية ، كيفية استخدام دراسات الحالة لاكتشاف قوانين السلوك الانسانى التى

تربط بين الاختلافات فى الشخصية وبين تدفق العمل وسلوك الجماعة (سيسمى هذا فيما بعد « النظم الاجتماعية التقنية ») .

وهكذا يصبح هـذا الكتاب خليطـا مـن الانثربولوچيا وعلم النفس الاجتماعى ، والادارة . فضلا عن أن العمل مع جيمس ويب عندما كان يرأس وكالة الفضاء أوحى لى ببدء هذه الدراسة عن القيادة .

ان لمدرسة الدراسات العليا لادارة الأعمال بجامعة كولومبيا تقـاليد طويلة فى البحث عن المعـرفة الجـديدة حـول المديرين والادارة . وقـد شجعتنى الفرصة التى أتيحت لى لمشـاهدة مشروع « ادارة فضـلات الجـوامد » على القيام بعملية تكامـل وتوليف بين دراسـات اجـراء التغيير التى أصبحت موضوعا للباب التاسع . وبالمثل فان مشـاركتى مع مركز بحوث تطوير المستقبل المهنى دعمت جهودى لتطوير أساليب أكثر تحديدا وعملية لربط احتياجات تدفق العمل التنظيمـى بكل مـن ضوابط الادارة واختلافات الشـخصية (البابين الثامـن والحـادى عشر) . والأمر الأكثر أهمية ، ان زمـلائى فى قسـم ادارة المنظمـات وفروا ، وما برحوا يوفرون ، بيئة حافزة وبناءة للبحث والكتابه .

ليونارد ر . سايلس

الباب الأول

العالم الادارى : التوقع والواقع

نحن نعيش فى عالم من المنظمات . وفيما خلا الفن وبعض الحرف والممارسات الفردية فى الطب والقانون ، فان كل الأعمال فى مجتمعنا تقريبا تتم من خلال منظمات انسانية . بل ان العمل المهنى الفردى أصبح يمارس من خلال المشاركة على نحو متزايد ، فالعيادات والمعامل تتطلب قدرات ادارية تكمل المهارات الفنية للجراح والمحامى .

ويبدو أن شهية المنظمات العامة والخاصة شهية نهمة للمديرين الجدد . وحتى فى فترات الانكماش ، تظل معظم المنظمات تبحث عن مديرين « أفضل » ، وتشكو الجامعات والشركات والمستشفيات والوكالات الحكومية دائما من نقص « القيادة » الفعالة ، ومن صعوبة الحصول على مديرين أكفاء بالفعل .

وفى مشروعات الأعمال ، بما لها من قدرة على قياس النتائج ، قد يكون الضغط أشد للارتقاء بالقدرات الادارية . ومع ذلك فان معظم الشركات تتنافس بصورة علنية ، لا تغلفها أية صيغ سرية أو أسواق محمية أو براءات اختراع لا يمكن الوصول اليها . ان كلا من المستثمر المحنك فى سوق الأوراق المالية والشخص العادى يدركان أن هناك اختلافات غير عادية فى الأداء بين مؤسسات نفس الصناعة . وبافتراض أن هناك فرصا متساوية نسبيا فى الحصول على المعرفة الفنية والادارية ، فما الذى يؤدى إلى مثل تلك الاختلافات غير العادية فى الأداء ، انها المهارة الادارية .

ذلك ان الانسان يصاب بالدهشة بصورة مستمرة من جراء ذلك العدد الكبير من الأخطاء الواضحة التى ترتكبها منظمات محنكة . ومن ذلك أن هناك شركة تنزع لاكتساب المعرفة وتحقق عملا منسجما بين عدد من الوحدات فى نفس الصناعة ، لا تزال ادارتها بيد مؤسسيها . الأمر الذى يجعل نائبا جديدا لرئيس المجموعة يدمر الدافع لديهم . فالاتصال به غير متاح كما أنه يتقاعس عن استشارتهم حول سلسلة كاملة من السياسات الجديدة . وخلال فترة قصيرة من الزمن أصبحت المنظمة فى حالة ارتباك وبيع كثير من مكوناتها التى كانت تحقق ربحا من قبل . وفى حالة أخرى ، يستأجر أرقى وأغلى فندق فى أمريكا رجل كان يدير نزلا ممتازا آخر راسخ الأقدام منذ وقت طويل ، وذلك ليعمل به كرئيس لمسئولى التشغيل ، ولسوء الحظ ، فليس لدى هذا الرجل لا الخبرة ولا المهارة اللازمين لمواجهة الصدمات « المتزايدة » المرتبطة بافتتاح مرفق جديد مثقل بمشاكل الانشاء والعاملين . وقبل أن يكتشف أن المدير الجديد لا يستطيع أن يتعامل مع التغيير ، كانت النتيجة قد أوشكت أن تكون كارثة مالية .

وحتى الآن ، فان المهارات الادارية المفتقدة لا تمثل فى الحقيقة وسائل فنية عميقة أو معقدة . وهناك عشرات الألوف من الكتيبات ، وكذلك المطبوعات ذات المعارف الأوسع مجالا ، والتى تحدد مبادىء الادارة الجيدة . ان معظم نتائج البحوث حول القيادة الجديدة تبدو حينما ترد إلى مكوناتها الأساسية ، واضحة غير معقدة . بل وتبدو بدهية ، إذا أردنا تعبيرا دقيقا . وفى حين يوجد بين معظم الاستشارات ونتائج البحوث والبيانات الرسمية ، نوع من الفوارق الدقيقة وقليل من « عمليات الصقل » ، فانه يوجد بينها اتجاه رئيسى واضح . فالمديرون الأكفاء يمضون فى التخطيط قدما وينتقون مرؤوسين أكفاء ، ويثيبون خيرة المؤدين ، ويحتفظون باتصالات مفتوحة ويشجعون التغذية العكسية ، وهكذا . والأمر على هذا النحو يبدو سهلا .

فكيف يفسر اذن ذلك النقص والاحساس بندرة المديرين ؟ هل القدرات المطلوبة نادرة إلى درجة أن عددا قليلا من البشر هم الذين يتمتعون بالموهبة التى تشكل جزءا لا يتجزأ من صفاتهم الوراثية ؟ وهل المكافأة أقل من أن تجتذب الرجال والنساء من المهن المرغوبة

بدرجة أكبر ؟ وهل المنظمات تقيد إلى حد ما أو تدمر بصورة حمقاء ممارسة الادارة الجيدة ؟

الادارة : لماذا هى بمثل هذه الصعوبة ؟

لماذا تصبح الادارة معضلة على هذا النحو ويصبح المديرون الأكفاء بمثل هذه الندرة ؟ لماذا يساء تدبير مثل هذه المهمة الجلية الواضحة المعالم إلى حد ما بمثل هذه الصورة المتكررة ؟ لماذا لا يكون ما يبدو لنا بسيطا بصورة واضحة ، بسيطا حقا ؟ . نعتقد أن هناك اجابات لكل هذه الأوضاع المتناقضة .

١ ـ ان الاطار التنظيمى الذى يتعين من خلاله على المديرين أن يمارسوا عملهم ، اطار أصعب مراسا مما نتخيله للوهلة الأولى . ففى حين أننا نعيش فى عالم من المنظمات لا يمكن أن نبقى بدونها كما أوضح بيتر دركر باقتدار مدعما رأيه بالاسانيد ، نجد أن هذه المؤسسات تفرض قيودا غير عادية على الكفاءة الادارية . وسنكتشف هذا فى الأبواب التالية ، لكنه من الصعب أن نمضى دون أن نضرب مثالا واحدا .

حتى رئيس الولايات المتحدة ، بكل السلطة المهيبة التى يحظى بها منصبه الجليل ، يمكن أن يقهره تصلب الرأى الذى لا يقهر للمنظمة . وتروى مجلة « النيوزيورك تايمز كيف أن الرئيس كارتر اكتشف بعد أن تسلم مهام منصبه وجود فئران فى المكتب البيضاوى وهو الموقع الأساسى فى الرئاسة . واتصل بالادارة العامة للخدمات ، الذين جاءوا وعالجوا الأمر . لكن كارتر استمر بعد ذلك يسمع صوت الفئران ، بصورة أسوأ ، ومات واحد منها بجوار الجدار . . وكانت الرائحة المنتنة ملحوظة تماما خلال الاجتماعات الرسمية . ومع ذلك فعندما اتصل مرة ثانية بالادارة العامة للخدمات ، أخبروه بأنهم استأصلوا تماما كل الفئران ، ومن ثم فان أى فئران جديدة لابد وأن تكون فئرانا « خارجية ، والعمل الخارجى من اختصاص وزارة الداخلية لقد تملصوا منذ البدء ، لكن شكلت فيما بعد حملة مشتركة لمعالجة المشكلة .

---

(١) مجلة نيويورك تايمز ، ٨ يناير ١٩٧٨ ، ص ٢٩ .

٢ ـ ان كثيرين من المديرين يتم اغراؤهم لكى يجربوا نماذج مفرطة فى التبسيط لدور المدير ، ثبت كل منها فشله .

٣ ـ وحينما يحاول المديرون المضى إلى ما وراء النماذج الواضحة ، فانهم سيواجهون صعوبة الحصول على العون . وحتى فترة قريبة كان الباحثون فى التنظيم يركزون على عمال خط التجميع وكتبة التأمين أكثر مما يركزون على المديرين . بل والأكثر سوءا ان الدراسات التى أجريت اتجهت إلى التركيز على ما ينبغى أن يعتقده المديرون وما ينبغى عليهم انجازه . وتجاهلت الأمر الأكثر أهمية وهو : كيف يتحقق ذلك ؟

٤ ـ ولأن المديرين لا يعرفون كيف يحققون الأهداف ، ولا ما الذى يجب أن تكون عليه الحياة الادارية ، ولا الاحساس بماذا يجب أن تكون عليه العملية ، فانهم يصطدمون ويفزعون مما يلاقونه . ذلك ان هناك اختلافا كبيرا بين حقيقة أن تكون مديرا وما كنت تتوقعه .

٥ ـ ان معظم الفوارق بين التعبيرات الطنانة وبين الواقع ، بين الفكرة المتصورة سلفا وبين خط النار أو الممارسة ترجع إلى الروتين اليومي للادارة الذى يتسم بالتشتت ، ويتم تحت ضغوط وقيود زمنية ، كما يستهلك كثيرا من الطاقة .

٦ ـ ولسوء الحظ فان دارسى الادارة والعلماء السلوكيين ، مثلهم فى ذلك مثل المديرين أنفسهم ، ليست لديهم لغة لوصف هذا العالم المحموم المتفاعل وليست لديهم مفاهيم لتحليله . والأرجح ان المفاهيم والنماذج التى يستخدمونها تنتمى إلى عالم المهن ، إلى سواكن المعرفة المهنية ، أكثر من انتمائها إلى ديناميات التفاعل الانسانى . ان الادارة قليلة الشبه بأى مهنة أخرى ، هذا إذا ما اعتبرت مهنة حقا . انها تمثل مهارة متحدية بصورة غير عادية يتعين ممارستها فى « مجال » يصعب تمييز عناصره ، وهو التنظيم المعقد . والجهود المبذولة لاضفاء صفة المهنة عليها ، ولردها إلى مجموعة من الأشياء التى يتعين معرفتها ، كشىء متميز عن الأعمال التى يتعين عملها ، ستزيد الهوة بين ما يقال للمديرين وبين ما يتعين عليهم أن يتعلموا القيام به حقا .

٧ ـ وبدلا من الاستجابة للواقع والتعقل ، يتراجع كثير من المديرين

إلى واحد أو اخر من النماذج المفرطة فى التبسيط والتى تفسر الدور الادارى ومنها :

الرئيس ذو السلطان الكامل :

ان كثيرين من المديرين يرجعون الادارة إلى مجرد سياسات للقوة ، ويضربون لذلك مثلا بحالة مكيا فيللى والمافيا ويؤكدون ان الأفراد المتعطشين للسلطان والذين يمكن وصفهم بالشطار سياسيا ، كانوا على الدوام قادرين على تحقيق ذلك . وهم يصرون على الولاء الكامل المنحرفين ، ويتبعون شعار فرق تسد ، ويبدون شجاعة غرة ، ويعرفون كيف يديرون العجلة وكيف يتعاملون . لكن ذلك يصلح فى عملية الرئيس الواحد ، فى اقطاعات سياسية قليلة لا تزال باقية ، وليس فى عالم معقد من المؤسسات .

البيروقراطى الكامل :

لقد استوعب هؤلاء المديرون دروس كتبهم الدراسية جيدا . والادارة عندهم عبارة عن ترشيد تطبيقى للأمور ، وحسن فهم حاد الادارك ، وتذوق للتقيد الحرفى بالقوانين . وهم يحاولون ، تماما كما أشار إلى ذلك فردريك تايلور وماكس ويبر ، أن يحددوا المهام بوضوح ، وان يتجنبوا تداخل المسئوليات ، وأن يتأكدوا من أن لكل شخص رئيسا واحدا فحسب ، وأن هيئة العاملين هيئة استشارية تماما ، ويتبعون خط السلطة . وهم يحذفون كل المشاكل الانسانية المعقدة من خلال توصيفهم الواضح المبلور للوظائف . ان كل شىء عندهم صحيح بصورة معيارية ، لكن الكائنات الانسانية لا تسير على هذا النحو .

التقنى المحنك :

هنا نجد المديرين الذين يبحثون عن علاج ناجح للمشكلات الانسانية التى يتجاهلها البيروقراطيون فى سلوكهم الدقيق الذى يمكن وصفه بالسلوك الآلى . وهم يفترضون أن المستشارين ومدارس ادارة الأعمال قد أثبتا استعدادهما لتوفير العلاج للعلل التنظيمية . وسواء كان الأمر يتعلق بخطة للادارة بالأهداف واثراء الوظيفة والتطوير التنظيمى ، أو بغير ذلك ، فانهم يريدون الأحدث والأكثر امتيازا . لكنهم لسوء الحظ يجهلون حقيقة أنه ليست هناك طرق سهلة لكى يصنفوا

« المواقع » فى أجزاء مستقلة . ذلك أن الادارة بالأهداف تعالج التنظيم بأسره تقريبا : الهياكل ، وأساليب القيادة ، والرقابة ، وغير ذلك كثير فهى يمكن أن تكون أى شيء تقريبا ، ولكن ذلك يتوقف على من يستخدمها وكيف . ونفس الأمر ينطبق على المناهج الأخرى ، فليس لها أى معنى مشابه لقرار الادارة العالية بتطوير تقنية جديدة لوضع ميزانية رأس المال . ان كل أسلوب ادارى يؤثر فى الحقيقة على التنظيم ككل . ويمكن تشكيل هذا الأسلوب أو تطويعه لتحقيق ما يريده المديرون تقريبا . وليس لأى من هذه الأساليب الادارية حقيقة مستقلة ، وليس لمعظمها شرعية مستقلة ، كما أنها ليست كتلة تجمع من الاجراءات نصف المهضومة فحسب ، بل انها أيضا لم توضع فى شكل تطبيقى . ان التطوير الادارى فى أحد التنظيمات يعنى أمرا مختلفا تماما عما يحدث فى منظمة مجاورة (حتى وان كانت تلجأ إلى نفس المستشار) .

الرافضون :

ثم يأتى أولئك المديرون الذين يشعرون بالمرارة والارتباك بسبب ما تبدو عليه الحياة فى المنظمات من صعوبة . وهم يزعمون أنه لا توجد قواعد للعبة فى تنظيماتهم المخبولة المختلطة وانه فى الوقت الذى يتعامل الشخص الموجود فى البيت المجاور لهم مع أناس راشدين فى تنظيم معقول ، فانهم يجدون أنفسهم مضطرين إلى أن يواجهوا سفينة ملأى بالحمقى .

انهم لا يفصحون لك أبدا كيف كان ذلك .

وسيكتشف المديرون الذين يبحثون عن العون من العلماء الأكاديميين والأخصائيين ، ان ما يبدو للوهلة الأولى مفيدا ومناسبا ، يعانى من قصور مؤس . ذلك أن الكتب والخطب تبرز فقط ما ينبغى على المدير الكفؤ أن يفكر فيه (أو) النتائج التى ينبغى عليه (أو عليها) تحقيقها . وهم يميلون إلى اهمال المسألة الحاسمة المتعلقة « بكيف » يتم تحقيق ذلك .

لماذا يفعل المديرون ما يفعلون :

تسعى نسبة كبيرة من الكتابات فى الادارة إلى التمييز بين المديرين

الأكفاء وغير الأكفـــاء على أســـاس الاختلاف فى الادراك : كيف يرون العالم من حولهم وكيف يرون أنفسهم .

وهكذا يفترض أن المديرين الأكفاء هم الذين :

* يؤمنون ويثقون فى قدرات المرؤوسين ودوافعهم على حـد ســواء ، ويعتقدون أن لديهم الرغبة فى تقبل المسئولية والعمل الجاد[٢].

* يؤمنون بأن المشاركة ليست أمرا مرغوبا فيه فحسب بل انها أمـر مفيد كذلك .

* يسعون نحو الانجاز والسلطة المشروعة .

* يثقون فى أنفسهم بصورة معقولة ، ويتميزون بالجـرأة والتفـاؤل ، والحساسية واليقظة .

ما الذى يتعين على المدير الكفء أن يحققه :

وهنالك بديل آخـر يذهـب إلى التركيز التقليدى على مـا يقـوم به المديرون الأكفاء : أنهم أكفاء فى التخطيط للمســتقبل وفى التفـويض ، والتنســـيق ، وتنمية الكفــايات الادارية ، والتنظيم ، بل وفى تحقيق الأرباح . بعبارة أخرى ، ان المديرين الأكفاء يتخذون قرارات « جيدة » تتحول إلى خطط واعية ، وتفويض رشيد ونتائج مرغوبة .

لقد كانت الكتب الدراســية التقليدية عن الادارة تركز أســاسا على ما ينبغى عليك أن تحققه . يقابل ذلك أن منهج السلوك التنظيمــى يركز أساسا على الطريقة التى ينبغى أن يفكر بها الانسان (عن نفسه وعن الآخرين) ، ولم يهتم تقريبا بالنقطة الواضحة من باب أولى وهــى أنه من المحتمل أن كل شخص يريد أن يحقق الشىء نفســه . ان مـديرين قليلين هم الذين لا يريدون أن يخـططوا تخـطيطا جيدا ، وأن ينمــوا الكفايات الادارية بصورة جيدة ، وأن ينسقوا بصورة جيدة . والمشكلة هى كيف ؟ فمنذ ويبر وتايلور ، لم يعد سرا أنه ينبغى على المنظمات أن تستخدم أساليب كالتخطيط والتفـويض ، وبالمثل فــان جـل المديرين (وليس كلهم على وجـه التأكيد) يريدون أن يكونوا واثقين ، متجهين للانجاز ، مراعين لدوافع المرؤوسين . لكن مثل هذه الرغبات تواجه فى

---

(٢) كثيرا ما يذكر دوجلاس ماكجريجور كمثال على هذا ، الطـريقة مـن التفـكير التى تقترح التفرقة بين نظرية المدير س ونظرية المدير ص .

معظم الأحوال باحباطات الحياة التنظيمية : كالتمرد الواضح للأفــراد والمجموعات ، والرفض المتعمد والتحريضات ، والمعــارضة الواضــحة لوضع المصالح الخاصة بعد مصالح المجموعة . لكن السؤال الذى يثور ثانية هو كيف ندير بشكل يجعل النتائج المحققة تشــجع على الثقــة ، والتفويض والمشاركة .(٣)

كيف : دلالة العملية :

وهكذا ، وجد أن السؤال الأساسي الذى أهمل هو كيف يتم تحويل النوايا إلى نتائج » ؟ حتى التحليل النفسى لم يبذل فيه جهــد كبير لبيان مــا يتعين عليك أن تفــكر فيه ، عن نفســك وعن الآخـــرين وفى أغلب الأحوال اما أن تكون الدوافع والمعتقدات مغروسة فى النفس بصـــورة عميقة وامــا أن تجــيء مــكتسبة عن طــريق الخبرات المباشرة . وفى الحالتين ، فانه من غير المجدى أن تحــاول تغيير نفســك مــا لم يتغير الموقــف . وهنا ، فــان المواقــف تتبع التصرف ولا تقـــوده . ويكون المرؤوسون والزملاء أكثر مدعاة للثقة لأن الموقف أقل احباطــا وهناك مزيد من التعاون وليس العكس .

وفى نفس الاتجاه ، فان كل مدير تقريبا قد جــاء نتاجــا للحضـــارة الصناعية الغربية ، يؤمن بالقواعد المقــررة فى الادارة الجيدة ، وهـــى التخطيط للمستقبل ، واتخاذ القرار الموضوعى فيما يتعلق بالعاملين ، والموازنة الرشيدة بين العــوامل قبل التقــرير ، واســتخدام التغــذية العــكسية فى تقييم القــرارات الســابقة ، الخ . لكن معـــظم المديرين يشعرون بالضيق ، لأنهم يبدون غير قادرين على جعل النتائج تتحقــق على هذا النحو .

هذا هو الســبب فى أن معــظم مبادىء الادارة تبدو (وهـــى كذلك فى الواقع) مفرطة فى البساطة على هذا النحو . وبدون تفصــيل ، وبحيث يمكن كتابتها فى صفحة واحدة . لكن معرفة النتيجة النهــائية لا تكفــل الوصول اليها . ذلك ان مبادىء الادارة تهمل كل شيء يحتمل الجدل فى

---

(٣) هناك بعض البراهين التى تؤكد ان المديرين الذين بداوا فى ممـــارسة اســـاليب المشاركة ، قد حصلوا فى الواقع على مجموعات| اداء افضل . انظر :

George Faris. "Chikens, Eggs and productivity in Organizations", Orgainzational Dynamics, Vol.6, no.
4, Spring 1977, PP. 2-15

تحويل النوايا الطيبة إلى نتائج جيدة . والأساس الأوسط بين الدافع والنتائج ، هو المنطقة الحرجة للتدريب كما أنه المنطقة المهملة على حد سواء .

وهناك ملاحظة جانبية هامة تتمثل فى الاعتراف المتزايد فى العلوم الاجتماعية بحقيقة أن العملية على مستوى حرج من التحليل . ولابد أن يتضح أن كلا من ادراك النظم الاجتماعية ومسايرتها بمستوى التشغيل السليم ، يمثلان مستوى العملية .

لماذا	كيف	ماذا
— الرغبة فى الانجاز ، السلطة المؤسسية	؟	الخطط الذكية ، قوة العمل المدربة المسئولة .
— الايمان بالقدرة والرغبة الفردية فى تقبل المسئولية		الربحية ، الهيكل التنظيمى المعقول .

وهذا يعنى أن المديرين والباحثين على السواء فى حاجة إلى التركيز على التفاعل السلوكى الذى يشكل جزءا من أساس الحياة الوظيفية .

البلاغة فى مواجهة الواقع :

يصاب المديرون الجدد بالحيرة (أو يغضبون) عندما يجدون أن العالم التنظيمى يختلف كثيرا عما جعلونهم يعتقدونه . ذلك أن المديرين الجدد لا يتوقعون عالما غامضا وطموحا من « النظم » وانما عالم بسيط رشيد محدد بوضوح ويضم :

ـ أهدافا واضحة ، ومن الأفضل أن تتمثل فى هدف أو هدفين . نتائج سريعة الظهور وترتبط بصورة لا غموض فيها بالجهد (على أساس النظرية القائلة بأن العمل الشاق ينتج على الدوام أداء قابلا للقياس واحساسا بالانجاز أو الاكمال) .

ـ مقدارا كبيرا من الوقت للتحليل التأملى واتخاذ القرار .

ـ مرؤوسين مراعين للمسئولية وسريعى الاستجابة .

ـ وقتا اضافيا على وقت التخطيط .

ـ موارد مساوية للمسئولية المحددة .
ـ فريقا اداريا موحدا له أهداف مشتركة .
ـ قواعد ، واجراءات ، وغايات متسقة مـــع بعضـــها البعض ، ثابتة نسبيا ، ومحددة المعالم .
ـ مكانة وتقديرا أكبر من خلال الترقية ، مع عدد أقل من الأشخاص الذين يتخذون القرارات أو يعوقونها .
ـ سلطة تعادل المسئولية ، ومن ثم تمكن من انجازها .

المدير « المحترف

أصبح تعبير المدير « المحترف » مستخدما بصورة متزايدة ، وليس فى هذا أى مدعاة للعجب . ففى حين يصور الوهــم (أو الانخـــداع) لدى عدد قليل من المديرين أنهــم مثقفــون أو مـــــديرون تقنيون ، فـــــانهم لا ينظرون إلى دورهم الادارى باعتباره معادلا لوظيفة مهنية . ويرون أن النجاح ينبع من المعرفة ومن القرارات الحاسمة عميقة التفــكير : المهارات الادراكية . وان هـــذا يخـــول لهـــم توجيه الموارد والقـــابلية للاستجابة الأمر الذى يمكنهم من انجاز مهامهم المحددة .

ان الصورة المهنية بديل جديد بالاعتبار بالنسبة للمفهوم ذى الطابع العسكرى للمدير باعتباره آمرا . ذلك ان مثل هذه الســلطة المطلقـــة لم تعد تتمشىمـــع مجتمعنا ، الذى نادى بحقـــوق العمـــــال والجمــــاعة والأطـــراف الأخـــرى المعنية . ويرى مـــــديرون كثيرون أن المحترفين يحصـــلون على نفس الاعتبار مثلهـــم مثل أســـلافهم الأكثر إيمــــــانا بالسلطة المطلقة ، فى حين يحظون بولاء أتباعهم بصورة أكبر . فلابد أن ينبع الاحترام من الكفاءة الادارية للمدير وقدرته على استغلال الحكم المتوازن والتعاطف (كما هــو الحـــال بالنســـبة للأطباء والمحـــــامين الأكفاء) .

ان المعرفة المتزايدة دوما بعلوم الادارة والمجالات الأكثر تخصصا فى التمويل ، والتسويق وشئون العـــاملين ، تدعم الصـــورة الذاتية المهنية للمدير : صانع القرارات الداهية الموضوعى المحترم الذى يعمـــل مـــن أجل المصالح العليا للآخرين ـ التنظيم والمرؤوسين ـ ومن أجل تحقيق أهداف عريضة مثل « النمو المتوازن الذى يغذى نفسه بنفسه » .

ان المجتمع يثيب المهنيين الشرفاء الذين يلتزمون بقـــانون الواجـــب

تجاه احتياجات العملاء ويكرسون له أنفسهم بصــورة مــوضوعية فى اطــار مــن الكفــاءة الفنية المحنكة . وتتاح للمهنيين منزلة واعتبار واستقلال ذاتى وفــرصة للعمــل فى بيئة تشــجع على بذل الاهتمـــام المستمر وانجاز المهام بأسلوب يقظ دقيق على أتم ما تكون الدقة .

على أنه من النادر فى العــالم التنظيمــى الواقعــى ، أن تمنح هــذه المكافآت للمديرين المحترفين ، وانمــا تذهــب عادة إلى هيئة الخبراء . وفى حين يعتبر الخبراء من الناحية النظرية أكثر تبعية وتقيدا ، فــانهم فى الواقع أقل وقوعا فى شرك الاحتياجات المتصادمة والتى تعتمد على بعضها البعض . فلديهم فرصة القيام بتحليل تأملى كما أنهــم بعيدون عن الأزمات اليومية ذات الهرج والمرج . ولهم حرية وضــع الفــروض المناسبة عن كافة تلك العوامل البغيضــة المســببة لعــدم الأتزان التى تجعل المديرين متعجلين ، والوصــول فى ضــوء هــذه الافتراضـــات الموضوعية سلفا إلى « حلول » غير غامضة يوصون بها ، وهــو الأمــر المطلوب اثباته . ان العمل البالغ حد الكمال للعاملين هــو المثل الأعلى للمحترفين ، لكن المديرين السذج هم فحسب الذين يسعون إلى تحقيق هذا .

جانبية الخبرة فى اتخاذ القرارات :

ان كثيرين من المديرين الذين يتوقعون أن يكونوا صــانعى قــرارات محترمين ، عميقى التفكير ، ويقبلون مســئولية الاختبارات العســيرة على أن يحصلوا مقابل ذلك على مكانة ممتازة واضحة ، ليسوا قادرين على تقبل العالم الواقعى للعمل الادارى الذى يواجههم . فالقليل منهم يبدو « محترفا » لكن التحدى كما سنرى ، أكبر بكثير .

فمن بين العوائق غير الظاهرة فى معظم مــدارس الادارة ، انجــذاب الطلاب نحو القيام بالأدوار الاستشارية بدلا من القيام بأدوار الادارة التنفيذية(٤) . ان الطلاب يريدون أن يصــحبوا خبراء فنيين فى وضــع ميزانية رأس المال ، وفى نظرية الأوراق المالية ، والتطوير التنظيمــى ، وتحليل الســياسات ، وهــم يتجنبون الدور الادارى الذى كان ســبب

(٤) الاستثناء هو ذلك الاطار الصغير من الطلاب الذين يرومــون الدخــول إلى مجــال الأعمال لحسابهم الخاص ـ ليصبحوا ارباب مشروعات .

وجود مدارس الادارة العامة وادارة الأعمال ، ويوضح هذا المنهج الدراسى الذى يضم عددا كبيرا من الدراسات التقنية بصورة عالية . وقد تكون أسباب ذلك هى :

١ ـ ان لغة الادارة نفسها ليست مصممة بصورة تجذب كثيرين من شباب الكليات اليوم . فهى تبدو مبتذلة أو مفتقرة إلى الجوهر أو الشجاعة الفكرية (إذا اعتراك الشك فى هذا ، فاقرأ فحسب نصوص « مبادىء » الادارة القديمة) .

٢ ـ ان دور المدير يبدو دورا غير اجتماعى . وقد أدرك دافيد ماكليلاند وكان فى ذلك على صواب ، ان كثيرين من الناس يسيئون فهم دور ووظيفة السلطة . فالمديرون فى دوائر الأعمال (أو البيروقراطيون « المتعطشون للسلطة » ، هم على حد سواء أشخاص ملومون ومدانون بسبب تفضيلهم السلطة على الانجاز . ذلك أن الغرض السائد فى المواد التى تنتجها وسائل الاعلام والتى تنفذ إلى ثقافتنا بأسرها ، هو أن المديرين هم أناس أنانيون ، طغاة صغار ، أو ليسوا صغارا إلى هذا الحد) يفضلون استغلال مكانتهم التنظيمية من أجل الكسب الشخصى بدلا من الانجاز من أجل الآخرين .

وأيا كان المصدر ـ فان الشخص يستطيع أن يحدس بأن كثيرا من خيرة الطلاب يريدون أن يصبحوا مهنيين : معلمين بالجامعة ، باحثين ، محامين ، أو خبراء فى شئون العاملين أنهم لا يستطيعون أن يدركوا التحدى أو الاسهام الاجتماعى للمهنة الادارية . ولا ريب فى أن مدارس الادارة مكتظة حتى تكاد أن تنفجر من التخمة ، لأن هذا هو المكان الذى توجد فيه الوظائف (فى ١٩٧٨) ، اذ يأمل كثيرون من الطلاب بصورة محمومة فى مستقبل مهنى فى الادارة (ليحل محل المستقبل المهنى الطبى ، القانونى ، أو الهندسى ، الذى لم يكن متاحا وان كان مرغوبا) لكنهم ينظرون إلى الشق الادارى الحق فى هذه الأنواع من المهن كجزء صغير من الوظيفة ، أما نصيب الأسد فيتمثل فى المعرفة التقنية ـ المعرفة كشىء متميز عن العمل .

وكما قلنا ، فانهم يعتبرون أن الجانب العملى جانب سطحى مثله مثل الجانب المتعلق بالمعرفة ، وذلك أمر طبيعى . يعنى ذلك « الخداع » من خلال مناورات الالتفاف والدوران أو العلاقات الانسانية الأولية الطيبة والحكم الصائب ، مثل معاملة الناس بصورة جيدة وعدم اعطاء

المسئوليات لمن لا يكون مستعدا للقيام بها وفى ظل المعرفة العالمية الضاغطة ، وثمار التعرض للعوامل الأكاديمية ، ليس هناك ما يدعو للدهشة من أن الكثيرين يفضلون العمل فى مجال مهنى كبحوث التسويق بدلا من أن يتحولوا إلى عدد اضافى من المديرين .

عالم النظم :

أن واقع الحياة التنظيمية عند المستويات التنفيذية عبارة عن مسيرة عمل تبدو فى صراع « كيف » و « ماذا » الذى يضيفه المديرون المحترفون إلى الوظيفة . فالمديرون يريدون عالما من الأهداف الواضحة ، عالما أملس ومستقرا ، مقسما إلى أجزاء محددة ، وموارد محققة بصورة واضحة ، واجراءات أداء ظاهرة ، لكن ما يجدونه هو النقيض تماما . والبعض منهم لا يتعلم أبدا ، ويقضى البعض الآخر معظم وقته فى السعى من أجل جعل الواقع مطابقا للعبارات الطنانة ، أما الغالبية منهم فلا تستطيع أن تستوعب المهارات الادارية الصالحة للتطبيق فى العالم الواقعى .

التناقضات :

بالاضافة إلى أن وظيفة المدير هى وظيفة قلقة ، مجزأة وتختلف بشكل حاد عن تصور المجتمع لها ، فانها أيضا وظيفة متناقضة أو تبدو كذلك على أقل تقدير . (وكثير مما نقوله هنا سيصبح موضوعات ندرسها تفصيلا فى الأبواب الأخيرة) . وفيما يلى عدد من الأمثلة على هذه التناقضات :

١ ــ فالمرؤوسون فى حاجة إلى إعطائهم فكرة واضحة عن وظائفهم وحدودها ، رغم أن الوظائف تتداخل حتما والحدود تصبح غير واضحة .

٢ ــ المديرون يحتاجون إلى تحديد الروتين وعملية التنظيم للوصول إلى الكفاءة رغم أن الروتين والثبات ينبغى أن يضحى بهما عمدا لاجراء التغيير .

٣ ــ والرقابة تدمر صحة البيانات ، ولكن ليس هناك مدير يستطيع أن يعمل بدون رقابة أو بيانات صحيحة .

٤ ـ والتنظيمات هرمية بصورة لا جدال فيها ، لكن معظم المديرين فى المنظمات الكبيرة ينفقون جل وقتهم فى علاقات أفقية .

٥ ـ والمديرون فى حاجة إلى أن يكونوا حاسمين ، لكنه من الصعب عادة معرفة متى يتعين اتخاذ القرار ، وكثير من القرارات يحتاج إلى إعادة النظر فيه أو اتخاذه من جديد .

٦ ـ والمديرون يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على ادراك الاستمرار الضمنى لكل من وظيفتهم ومنظماتهم فى ظل وضع يتسم بأقصى حد من التجزئة .

العبارات الطنانة	الواقع
اتخاذ القرار بعد تفكير عميق	معظم يوم العمل مكرس للتفاعل مع أناس آخرين ، والحصول على المعلومات وتبادلها ، والاقناع والتفاوض .
يوم عمل منظم بوضوح ومخطط بطريقة منطقية .	اتصالات مرتجلة ، مشتتة غير مخططة ، القفز من موضوع إلى موضوع وبين أناس مختلفين .
الجهود مكرسة «لقيادة» المرؤوسين الذين يتباينون فى أوضاعهم بصورة كبيرة .	معظم الوقت يقضى مع اناس من الخارج ، بل ان المرؤوسين يتحدون كثيرا سلطة المدير .
تتخذ القرارات بحكم رشيد بواسطة فرد فى الموقع المناسب يقوم بتقييم كافة العوامل .	القرارات نتاج لعملية تفاوض وسمسرة معقدة ، تمتد على مر الزمن وتضم أعدادا كبيرة من الأطراف المعنيين .
الغايات والأهداف واضحة ومتناسقة .	تعدد الاهداف وفق المجموعات والمصالح المختلفة ، المتصادمة بل والمتناقضة ، والاولويات تتغير غالبا .
تتناسب النتائج مع الجهد والقدرة الفرديين ، التقدم المضطرد ، الانجاز الحاسم .	النتائج محصلة لعوامل كثيرة غير قابلة للتحكم فيها ، تظهر بصورة بطيئة ويصعب التنبوء بها ، والخطوات متشابكة ، خطوتان للخلف وثلاث خطوات إلى الأمام
السلطة تعادل المسئوليات .	قصور كبير فى السلطة لتوجيه الموارد والتراخيص الضرورية لانجاز الأهداف المحددة .

الواقع	العبارات الطنانة
فى حين يحتاج المديرون إلى تجزئة النشاطات الكبيرة إلى أهداف وأهداف فرعية واضحة ، فان معظم مهام المديرين ليس لها فى واقع الامر بداية أو نهاية ، وتتدفق المشاكل ، وهناك عادة امكانية ضئيلة للقيام بالنشاطات التكميلية بصورة متقنة أو حل المشاكل التنظيمية « مرة وإلى الأبد » .	أهداف واضحة محددة ومقسمة إلى معالم وعلامات .

٧ ـ مع أن الزمن هو الجوهر ، فان معظم المهام يتعين تكرارها كما أن معظم المشكلات لا يتم حلها بقدر ما يتم « احتواؤها » على الرغم من أن حاجة المديرين إلى الانجاز شديدة فانهم يحصلون على احساس ضئيل « بالانجاز » أو الاتمام (لا تختلف عن مشكلة مدبرة المنزل الخاصة بمباشرة عمل كل يوم) .

٩ ـ مع أن القواعد والمعايير تمثل قيودا هامة لا يمكن تفاديها أو تجاهلها ، فانها غالبا ما تكون متسقة ، ويتعين على المدير ان يكون قادرا على أن يتجاوز أو يتجاهل بعضها ليرضى متطلبات البعض الآخر .

الادارة هل هي « لا عمل » أو تشوش كامل ؟

فى ضوء التباين الكبير بين شجاعة الادارة ولغتها المنمقة وبين الواقع ، لا يثير دهشتنا أن نجد كثيرين من الأفراد الموهوبين يتحاشون المهن الادارية . فهم اذ يتوقعون أن يقودوا وأن يتخذوا قرارات كبيرة بصورة مستمرة فانهم تروعهم الحاجة إلى مهارات سلوكية تتضمن صبرا وقدرة على التحمل غير عاديين كما تتضمن تفاعلا مستمرا وحلولا وسطى تلقائية ، وقدرة على التفاوض . ان انفاق مثل هذا القدر الكبير من الوقت فى « تشغيل » العلاقات بصورة متكررة يمكن توقعها بدلا من حل المشاكل بصورة مباشرة ، يمكن أن يخلق حالة من تدنى احترام الذات ، واحساسا بضياع الوقت ، وانه لا يوجد ما يباهى المدير به فى مجال الانجاز . فكل يوم لا يجلب انتصارات وحلولا واضحة المعالم للمشكلات ، ولكنه يجلب مزيدا من الساعات فى الاقناع المؤلم والاستماع والتوفيق .

ولا يعتبر هذا الهياج المتنقل ـ كما يعتقد كثيرون من المديرين

السذج ـ نتيجة لسـوء تخـطيط الوقـت ، أو لسـوء التنظيم ، أو للشخصيات الصعبة : فليس هناك عالم متجانس رصـين هـادىء « فوق قوس قزح » ، من أجل المدير الظافر . ذلك ان الادارة هى ـ ولابد أن تكون ـ عملا ودورا متفاعلا ، أكثر صـعوبة وأكثر تطلبا للبراعة ـ ولن ننكر أنها أكثر احباطا ـ من الادارة الهادئة التى يسعى العلمـاء من أجلها ويصفونها .

ماذا يقول المديرون عن عملهم :

وهكذا فان معظم عمـل الادارة مجـزأ وغير مـكتمل ـ ان العمـل الادارى الذى يظهر غدا يختلف اختلافـا قليلا عمـا هـو عليه اليوم . فأسلوب « التدبير المنزلى » حيث تقطر الصنابير دائمـا ويعـود الغبار من جديد بمجرد مسحه ، يحول دون ظهور المدير « المحترف » .

اذا طلب المديرون أن يعينوا جوانب المهمة الأكثر استهلاكا للوقت والأكثر إحباطا عند ممارستهم لمسئولياتهم ، فانهم سـيعترفون بأنهم مشغولون بكل ما يشـتت الانتباه ، وبأشـياء تافهـة غير مترابطة منطقيا تذهب بهم بعيدا عن القضايا الهامة ، كما أنهـم مشغولون بطغيان التليفون ، والتنقل السريع الذى لا يهـدأ مـن مـوضوع إلى آخـر ، والموكب الذى لا يتوقـف للمقـابلات والاحتفالات ، وضغط الظروف والمواعيد المحددة للانجاز ، وعدم وجود وقت كاف ليستجمع الانسان شتات نفسـه ، ناهيك عن أن يفكر أو يتعمق(٥) .

وفى حين كان « كولكنز » على صواب فيما يتعلق بظهور توافر الأمور ، فانه كان مخطئا فيمـا يتعلق بدلالتهـا . والواقـع أن معـظم المديرين يجدون صعوبة فى أن يبرروا يومهم . « بعد كل الجلبة المحيطة ، كل هذه المخابرات التليفونية والمحادثات والمقاطعات . . ما الذى أنجزته ، وإلى أين تقدمت بالمقارنة مع البارحة ؟ » ان ما لم يفهمه كولكنز ومـا يحتاج المديرون إلى فهمه هو أن الأشياء التى تشتت الانتباه هى الواقع .

وسيفعل مثل هؤلاء المديرين خيرا لو أنهم أصغوا إلى القـول التالى لعضو بالغ النشاط فى الادارة الوسطى فى منظمة كبيرة كثيرة المطالب

---

(٥) روبرت د . كولكنز ، « عملية القرار فى الادارة » مجلة آفاق الأعمـال ، المجلد الثانى ، العدد ٣ ، خريف ١٩٥٢ ، ص ٢٠

(اسست على أساس علمى) ، والذى يصف فيه وظيفته :
كنت أقضى وقتا مروعا وأنا أحاول شرح ما اقوم به فى العمل عندما أعود إلى المنزل . اذ ترى زوجتى المدير باعتباره شخصا له سلطة على الناس الذين يعملون من أجله ، وبالتالى يجعلهم يؤدون الوظيفة المنوطة به . أنت تعرف أنها تفكر فى تلك الخرائط التنظيمية اللطيفة الأنيقة للغاية . وهى تعتقد أيضا أننى عندما أرقى ، فسيكون لدى عدد أكبر يعملون من أجلى .
لكن كل هذا ليس حقيقيا . فمن الناحية العملية ، لدى فقط ثمانية عشر شخصا يقدمون تقاريرهم إلى بصورة مباشرة . وهؤلاء هم الوحيدون الذين أستطيع أن أصدر أوامرى اليهم . لكنه يتعين على أن أعتمد بصورة مباشرة على خدمات خمسة وسبعين أو ثمانين آخرين فى هذه المنظمة إذا أردت لمشروعى أن يمضى فى طريقه . وربما كانوا بدورهم يتعاملون مع عدة مئات من الآخرين ، ويتعين على أحيانا أن أرى البعض منهم ، عندما تعترض أعمالى العقبات .
وهكذا فانى أرى هؤلاء الناس باستمرار ، وأحاول أن احصل على تعاونهم ، وأحاول معالجة التأخير ، والتوصل إلى حلول وسط حول المواصفات ، الخ . ومرة أخرى ، عندما أحاول أن أشرح هذا لزوجتى فانها تعتقد أن كل ما أفعله طوال اليوم هو أنى أجادل وأصارع الناس .
وعلى الرغم من كونى مهندسا مدربا على العمل الفنى فى المجال الذى يشمله هذا المشروع ، فانى فى الحقيقة لا أحتاج أن أفهم شيئا عن العمل الفنى الذى يجرى هنا .
وما يجب على فهمه هو كيف تعمل المنظمة ، كيف نحقق الأشياء من خلال التنظيم ـ وهذا يتغير على الدوام طبعا ـ وكيف نوقف أى اضطراب ، وكيف نعرف عندما لا تسير الأمور على ما يرام . وفيما يتعلق ببذل جهد كبير فى التخطيط للمستقبل ، فان هذا ضرب من الحماقة الواقع أنى أصل إلى مكتبى فى الصباح بدون أى خطط فيما يتعلق بما سأفعله فى ذلك اليوم . وفى كل دقيقة

يمكن أن يحدث شيء ما يقلب العمل رأسا على عقب . بالطبع انى أضع فى إعتبارى بعض المشاكل المستمرة ، التى لم أستطع أن أحدث تقدما يذكر فيما يتعلق بها .

ان القلق المستمر الملازم لعدم اكمال العمل والصراع مع الوقت ، ليس له ما يبرره ، لأن الادارة بدرجة كبيرة هى التعامل مع غير المتوقع الذى يقتحم التوقعات والأعمال الروتينية ، والأزمات غير المنتظرة والمشاكل الصغيرة التافهة التى تتطلب وقتا أكبر بكثير مما تستحقه .

ويظهر صدع مميت عندما يتعين على مدير مسئول عن الانفاق الحكيم لمبالغ ضخمة من النقود أن يقلق من جراء احتشاد عدد من المشاكل الكثيرة والمرهقة . فالمدير قد ينتقل من اجتماع الميزانية التى تضم الملايين إلى مناقشة ما يتعين عمله فيما يتعلق بكسر نافورة مائية للزينة .

وحينذاك تتحول هذه المشاكل التافهة إلى متاهة بيزنطية لا تنتهى من العلاقات المتداخلة والشخصيات والغموض :

لا أستطيع أن أخبركم بعدد الساعات التى بددناها فى مواجهة مشكلة سباكة ، فقد كانت هناك مياه تتسرب إلى الدور الأرضى وتهدد معداتنا . وقالت ادارة الصيانة انها لا تستطيع مواجهة المشكلة لأن شركة المياه لابد لها من الحصول على تصريح بحفر الشارع ، وأخيرا عندما استطعنا اتمام الحفر أخبرونا أنهم لا يزالون لا يستطيعون التحديد لأن هناك كما قالوا ، كابل كهربائى قريب يتسبب فى تحلل الأنابيب النحاسية من جراء تسرب التيار خلال الأرض الرطبة . ولم يكن مرفق الكهرباء مستعدا لتحمل المسئولية .

وبعبارات مشابهة نوعا ما يحاول مدير بارز ، طبيب نفسى ، أن يحذر زملاءه ـ وكان كثيرون منهم مستغرقين فى الأدوار الادارية ـ من مشكلة الادارة التى تبدو « غير مهنية » فيقول :

اذا تآكلت صورة المدير فى الاحتراف ، فإن نظرته إلى نفسه كمدير ستتناقص بصورة أكبر . وفى هذا أشير إلى الأطباء ، والأطباء النفسيين ، الذين يصبحون مديرين ، فقد كانت أنماط مستقبلهم المهنى وتدريبهم وتطلعاتهم تتجه بصفة عامة صوب العمل

الاكلينيكى والتدريس والبحث . وتلك مجـالات « مهنية » . وليس من غير المألوف بالنسبة لمديران يقـول عندمـا يرجـع إلى منزله وتسأله زوجته « أى نوع من الأيام كان يومك ؟ » لقـد كان تبديدا تاما للوقت . لقد أمضيت ثلاث ساعات مع هيئة الصـحة العقلية للمجتمع وبعد ذلك أمضيت سـاعتين مـع المفـوض المسـاعد للمستشفيات لبحث ما يتعلق بعقد انضمامنا ، وأمضـيت سـاعة الغداء فى فريق زيارة ميدانية بهدف التعبير عن مؤازرتى لعضـو بالقسم يناقش بحثا مقدما منه . وبعـد ذلك أمضـيت سـاعة فى النقاش بين مجموعة الخـدمة ومجمـوعة التدريس فيمـا يتعلق بالبرنامج ، وهكذا دواليك . انه تبديد كامل للوقـت » . ربمـا كان حقا ان هذا هو أهم وأصعب مهمة فى اليوم ــ المهمـة الادارية ــ وقليلون هم الذين تتوافر لديهم الحساسية والقوة والقـدرة على أن يروها خلال كل هذا[٦] .

وهكذا ففى حين يأمل المدير فى أن يكون قائدا ، فانه يمـكن أن يشـعر بسهولة بقلة احترامه لنفسه . لكن ذلك يجب ألا يحدث .

العلاقات : جوهر العمل الادارى :

حتى وقت قريب ، كنا نعرف عن كيفية انفـاق عمـال خـط التجميع وكتبة التأمين لوقتهـم أكثر ممـا كنا نعـرفه عن العملية الحقيقية للادارة ــ عمل الادارة . وقد تم تصحيح هـذا جـزئيا بسـلسلة مـن الدراسات ركزت على السلوك الفعلى للمـديرين العـاملين[٧] . وهناك نتائج لا مهرب منها مثل : ان المديرين هم أشخاص متنقلون ، حياتهـم العملية سلسلة لا تنتهى أبدا من الاتصالات مـع الآخـرين . انه يتعين

---

(٦) الفريد فريد مـان ، « حياة المدير الطبيب ــ الادارة هنا اليوم وغدا » ملفـات الطـب النفسى العام ، مجلد ٢٧ ، سبتمبر ١٩٧٢ ، ص ٤١٧ ــ ٤٢٢ .

(٧) ان خير موجز لمثل هذه الدراسات نجده فى كتاب هنرى منتز برج ، « طبيعة العمـل الادارى » هاربر ، نيويورك ، ١٩٧٣ ، الباب الثالث وهناك عمـل تجـريبى سـابق لخص ايضا بحوث هذه الفترة ، هو كتاب ليونارد سايلس ، السـلوك الادارى ، مـاكجروهيل ، نيويورك ، ١٩٦٤ . وهناك ايضا دراسات بحثية هامة فى هذا المجـال جـاءت فى مـؤلفات روزمارى ستيوارث ، التناقضات فى الادارة ، مـاكجروهيل ، لندن ، ١٩٧٦ ، روس ويبر ، الزمن والادارة ، فان نوستراند ، نيويورك ، ١٩٧٢ ، واليوت شـابل وليونارد سـايلس ، اجراء الادارة ، ماكميلان ، نيويورك ، ١٩٦١ .

عليهم التحدث والاصغاء ، والرد على التليفونات ، ودعوة الاجتماعات ، والرد والمناقشة والمساومة .

ان الايقاع سريع وملح وكثير المطالب . فمشرف الخط الأول قد يجرى مئات الاتصالات يوميا ـ كثير منها يستمر ما يقل عن دقيقة ـ فى حين قد يجرى المدير العام « ذو الايقاع الأبطأ » عشرين أو ثلاثين اتصالا . وحتى على المستوى القيادى ، أورد منتزبرج أن نصف نشاطاتهم الملحوظة استمرت مدتها ما يقل عن ٩ دقائق(٨) .

وتوصلت دراستان أوربيتان إلى أنه من غير المعتاد أن يستمر المدير العام فى عمل شىء واحد لمدة تصل إلى نصف ساعة(٩) .

وهكذا فان العمل الادارى عمل متعب ومجزأ ويتطلب قدرة على الانتقال بصورة مستمرة من شخص إلى شخص ، ومن موضوع أو مشكلة إلى غيرها . انه يمثل النقيض تقريبا على طول الخط لنمط العمل المستمر المدروس التحليلى للمهنى ، الذى له نهاية محددة : الوقت اللازم للقيام بوظيفة كاملة ودقيقة تتيح مجالا للفخر بالابداع . ففى حين يتحرك المهنى بصورة منطقية ومسلسلة لانجاز خطة عمل صريحة أو ضمنية ، فان المدير يستجيب لحدث غير متوقع بعد الآخر . وهذا المدير حتى فى المستويات العليا تحت رحمة الموقف ـ ينجز مهمة ليس لها نهاية .

ان العمل الادارى يعتبر من الناحية السلوكية عملا له متطلباته الكثيرة اذ يتطلب كثيرا من المهارات السلوكية باعتباره رياضة مهنية . وهو يتطلب القدرة على التحول من أسلوب ومجموعة من الحركات إلى غيرها فى بضع لحظات ، حيث ان ضرورة الاستماع إلى مرؤوس عصبى يقترح مشروعات تأتى فى الأهمية التالية للاستماع إلى عميل رئيسى يطلب إعادة التفاوض حول الشروط .

لماذا تعتبر الادارة عملا ، واتصالا ، وعلاقات ؟

سيقدم هذا المؤلف اجابات كثيرة على هذا ، لكننا عند هذه النقطة سنركز على ثلاث منها :

---

(٨) منتزبورج ، المرجع المذكور ، ص ٣٣ .

(٩) سون كارلسون ، السلوك التنفيذى ، سترومبرجز ، استوكهولم ، ١٩٥١ ، وروزمارى ستيوارت ، المديرون ووظائفهم ، ماكميلان ، لندن ، ١٩٦٧ .

١ ـ يأتى فى المقام الأول أن الادارة هى نشــاط يتطلب التكيف مــع غير المتوقع ، فالمديرون يعملون عندما ينهــار الروتين ، عندمــا تظهــر عقبات غير متوقعة . ففى المنظمات الكبيرة ، خــاصة فى داخــل الادارة نفسها ، يؤدى التقسيم المتزايد للعمل ـ وعدد المتخصصين (فى المنتج ، فى الوظيفة ، فى الادارة) الذين لهم مصلحة مشروعة فى أى قضية ـ إلى انفجار الصلات ، إلى نوع من مفعول الدومينو ، حيثما يظهــر تعــديل قضية ـ إلى انفجار الصلات ، إلى نوع من مفعــول الدومينو ، حيثمــا يظهر تعديل أو عنصر جديد[١٠] .

لقد كنا نريد تغيير حجم الشحنة الأولى . فهل تتخيل أنه كان على أن أخطر أو أحصل على تصريح مــن رؤســاء ثمــانية أقســام مختلفة ، وكان على أن أتوقع احتمال أن كلا منهم لابد له مــن أن يستدعى آخرين كثيرين . وأن هؤلاء بدورهم ســيستدعون عددا آخر . وفى ذلك الوقت كان فى الخــارج كل العــاملين فى التســويق والانتاج والعاملين بإدارة الرقابة الخــاصة بنا ، وكرســت لذلك جانبا كبيرا من اليوم وما زال على أن أجرى خمس مكالمات ومع ذلك لم أنته من المسألة .

وليس هناك ما يدعو للدهشة من أن المدير يجــد مــن الصــعب عليه تحديد ما أنجــزه ومــا هــو نتاج اليوم أو أن يبرر الطــاقة التى بذلت (أو إذا كان حى الضمير بصورة رهيبة) الأجر الذى كســبه : « لقــد أمضيت اليوم كله راكضا لكنى لست متأكدا ممــا إذا كنت قــادرا على بيان عائد هذا » .

٢ ـ والتفسير الآخر الذى لا يقل أهمية يمكن أن أجده فى الحــاجات الانسانية فالناس فى المنظمات يطالبون بالصلات . والمدير يريد أن يرى من المصدر الأصلى مباشرة ، والا يعتمد فقط على التحليلات المكتوبة ، ويود المرؤوس أن يسمع رد فعــل الرئيس ، وأن يعــرف مــن خــلال الاتصال المباشر ما إذا كان عمله لا يزال محل تقــدير . ان المعلومــات يمكن تجميعها على خير وجه ، والمواقف يتم تقييمها والمشاكل يجــرى بحثها فى المواجهــات التى تتم وجهــا لوجــه . فــرغم كل شىء ، يطير

---

(١٠) سنبحث هذه القضية بتفصيل اكبر فى الباب التاسع

المديرون آلاف الأميال بدلا من أن يعتمدوا على الخطابات ، وذلك لأن اللقاءات تتيح معلومات ونتائج أكثر قيمة وفائدة فى معظم الحالات . وحتى يجىء اليوم الذى ييسر فيه « التليفون المرئى » الفيديو هذه العملية ، فان البشر يحتاجون إلى الاتصال الانسانى لتوضيح المشاعر واجازة القرارات[11] .

٣ ـ يتمثل السبب الثالث لمثل هذا التفاعل الكبير ، فى تكوين معظم القضايا الادارية . ففى حين يسعى الاقتصاديون والأخصائيون أنصار التقدير الكمى من أجل المناهج التى توفر اجابات موضوعية غير شخصية لمشكلات المنظمة ، اجابات يمكن التوصل اليها بتغذية المعادلات بالبيانات ، فان معظم الأسئلة الادارية لا يبدو أن لها معادلات مقبولة . ويتطلب مثل هذا التعدد فى القيم المتضاربة والأهداف الفرعية والمصالح الخاصة والاختلافات فى الادراك ، أن يتخذ معظم القرارات من خلال أفراد يقومون بحل المشاكل . وتنبع معظم الاختيارات الادارية من عمليات تجرى فيما بين الأشخاص ـ الأغواء بالنصيحة ، التفاوض ، الاقناع ، الاستطلاع ، بناء اجماع الرأى . وينبع هذا جزئيا من أن الناس لابد وأن يتفقوا قبل أن ينفذ القرار ، لكنه ينبع وهو الأهم ، من حقيقة أنه ليست هناك « دوال انتاج » لمعظم الأسئلة الهامة .

الوقت : أندر الموارد :

ربما كان ضغط الوقت هو أكثر جوانب الحياة الادارية تطلبا للرعاية . فمن الطبيعى ان المنظمات تعمل بدرجة كبيرة بلغة الوقت ، ذلك ان الوقت هو الأسمنت الذى يشد الشىء جميعه إلى بعضه البعض . ويتعين القيام بالنشاطات اللازمة للتنسيق ، ويعنى هذا التوكيد على ما يتعين عمله فى الزمن المعين . لكن بالاضافة إلى هذه الحقيقة ، فان المديرين فى كافة المواقف باستثناء المواقف الأصغر أو الأكثر روتينية ، يجدون أنفسهم غارقين فى أعباء تستهلك وقتهم .

---

(١١) نجد تحليلا اكثر تفصيلا لهذه الاحتياجات فى الباب الرابع . انظر ايضا جون شورت ، ايبرين وليامز ، و.روس كريستى ، السيكولوجية الاجتماعية للاتصالات السلكية واللاسلكية ، وايلى ، لندن ، ١٩٧٦ .

مراجعة التوقعات :

بداية المعرفة

ان المديرين الجدد والقدامى على حد سـواء ، وكذلك المهنيون الذين يفكرون فى التحول إلى الادارة ، يحتاجون إلى ما يزيد عن صدمة مـن الواقعة فيما يتعلق بالدور الادارى . فالواقع ان الادارة تزيد كثيرا عن التدبير المنزلى . وما يبدو ترهات تافهـة وانتصـارا للسـفاهات على الأمور الهامة هو القضية الأكثر عمقا من الناحية العملية . لقـد كانت المشكلة هى العجز ـ عن إيجاب الترتيب السليم ـ عن وصف ما يفعله المديرون وتفسيره على حد سواء . لكن التحول إلى السؤال الذى يقول « كيف تفعـل ذلك » يتطلب مجمـوعة كاملة جـديدة مـن الأدوات التصورية . ويمكن أن يوفر هـذا بدوره الاعتداد بالنفس والفهـم على حد سواء . وكما سنرى فان المنظمـات الحـديثة ، تخلق أكثر الأدوار تطلبا للعناية فى مجتمعنا بسـبب العناصر التى بدت للوهلة الأولى غير متسقة للغاية مع التحـدى ومـع الوضـع . ذلك أن كمية الصـلات والتفاعلات نفسـها ، واتسـاع وتنوع العـلاقات التى يتعين بدؤهـا والحفاظ عليها على حد سواء ، وانتظام بذل الطاقة والعمـل ، كل ذلك يسهم فى جعل الوظـائف الادارية هـى الأصـعب والأكثر اسـتحقاقا للثناء . فلا يقتصر الأمر على مجرد التوكيد على أنه لاشىء تقـريبا يتم بدون ادارة ، بل ادراك انه فى حين يتحـدث كثيرون عن اللعبة الحلوة ، فان قليلين هم القادرون على أن يلعبوها .

السلوك القابل للتنبوء به فى خضم التشوش :

كما لاحظنا فان العالم الحقيقـى للحـاشية التنفيذية يبدو فى نظـر المديرين السذج تشوشا مربكا ـ من الواضح انه نتاج لمنظمات مختلطة سيتم ذات يوم (كما هـو مـأمول) انقـاذها « بتثبيت » النظـم والاجراءات . فهناك حقـا كميات زائدة مـن الركض إلى الخلف وإلى الأمام ، واتصالات لا عد لها ، ودوافع متناقضة مربكة يتعين القيام بها ومصالح متعارضة .

ونجد تحت السطح طرازا للتفاعل يختلف كثيرا عن العالم السـاكن

للخطط والسياسات ، والأوامر المنفـذة ، ودوائر التغـذية العـكسية ، والقرارات التى اتخذت بعد تفكير عميق . والواقـع أن نمـط العـطاء والأخذ ، والتوقيت المختار بعناية والذى يتطلب براعة ، يفرضه ويتطلبه تقسيم العمل فى داخل الادارة نفسها .

وما يبدو اضطرابا غير رشيد وتشوشا غير مخطط فى أعين الغـرباء والمديرين السذج ، هو فى الحقيقة ظاهرة ضرورية مصـاحبة للتقسـيم المعقد للعمل اللصيق بطبيعة المنظمات الحديثة ذاتها . ولسـوء الحـظ فانه فى حين يعطى قـدر كبير مـن الولاء الكلامـى الكاذب لمفهـوم النظم فى الادارة الحديثة ، فان قليلين هم الذين يعترفون بأن وظـائف الادارة هى وظائف نظـم . وفى حين أن بقية هـذا الكتاب سـتبحث فى معنى هذا ، فانه لابد لنا من أن نقول هنا أن النظـم تعنى الدخـول فى علاقات متبادلة ، الدينامية والفاعلية وتداخل الحدود . ذلك ان الوظائف الادارية ذاتها تمثل بؤرا لعدد كبير وتشكيلة واسعة من العلاقات مـع المرؤوسين ، مع المديرين الآخرين الذين يشاركون فى تحمل المسئوليات النابعة عن العمـل ، ومجمـوعات الخـدمة المركزية ، والرؤسـاء ، ومجموعات العاملين ــ التى تمثل تشـكيلة متعـارضة مـن المصـالح و « الأهداف » القابلة للتحديد . ولابد من تحديد العلاقات وإعادة النظر فيها إذا أريد للمنظمة أن تمضى للأمام . والعمـل الادارى يتم بالتبادل الشفوى للحوار وبالاتصال الشخصى وبسلسلة مـن المسـاومات التى تعتمد على بعضـها البعض والقيام بعمليات الاسـتطلاع . وليس ذلك على الاطلاق عملية حذرة ساكنة ، تقوم على أساس اتخاذ قرار واحـد فى الزمن الواحد . فهناك « جزر ومد » موقوت من الاجتماعات والمطالب والضغوط والمفاوضات ، لصيق بهيكل المنظمة وتقسيم العمل . والمدير الناجح لابد له أن يدرك ــ من حيث المفاهيم والمعرفة ــ ان النظام هـو عملية تقتضى أيضا أن تكون لديه المهارات السلوكية لتلبية احتياجاتها التى تتطلب براعة .

تعلم المهارات الفعالة :

ان القيادة ليست مجرد عمـل بطـولى كمـا يحـاول كاتب الادارة

الرمانسى تصوير ذلك للأذهان ، بل انها دور حيوى ومسئول . وفى حين أن كثيرا من التقدير يذهب إلى الخبير ذى الأفكار والاجابات التقنية ، فانه لا يحدث شيء حقا حتى تطبق هذه البرامج والحلول وتتحول إلى روتين عمل يمكن أن يمدها بأسباب الحياة . وأسهل الأمور هو تحديد وتمجيد الفكرة الجيدة ، لكن المهمة العسيرة هى جعلها مقبولة والابقاء عليها سارية المفعول . وكما أوضحنا فى البداية فان معظم المنظمات تدرك (وذلك مدعاة لأسفها) أن هناك ندرة غير عادية فى الرجال والنساء القادرين على القيام بذلك . لقد اشتهرت دوائر الأعمال بالبحث الدائم عن المديرين ، لكن الحكومات والمنظمات التى لا تستهدف الربح قد تمر بأوقات أصعب فى هذا الصدد . اذ يغمرها المهنيون الذين يجدون أنه من السهل التهوين من شأن « حملة الأقلام » أو توبيخهم . وبالطبع فانه بدون التدخل والدعم الادارى فسيتوقف حملة الأقلام وتصبح مهارات المهنيين غير مجدية .

ومع ذلك فان موضوعنا الأساسى ليس هو المقولة التالية : « أليس مما يدعو للأسف الشديد أن المديرين الجيدين لا يحظون بمزيد من الاعتراف أو بما يستحقونه عدلا وانصافا ؟ . فالأكثر اهمية هو أن توافر الرئاسة الادارية وجودتها على حد سواء يمكن تحسينهما وجعلهما قابلين للتعليم إذا فهمت خصائصهما الأساسية . ذلك ان كثيرا من الفشل فى الرئاسة ينبع من الأحكام الخاطئة فى اختيار العاملين وتدريبهم على السواء ، الأمر الذى ينبع بدوره من الاعتقاد بأن اللغة المنمقة عن الادارة هى الواقع . ان معرفة ما يحتاجه المديرون توفر نقطة بداية لتيسير العثور على المديرين الذين يمكن تدريبهم على القيام بذلك (والذين يمكن تقييمهم وتقويمهم عندما لا يتفق السلوك مع الاحتياجات) .

ورغم كل الكلمات الشجاعة لماكس ويبر وتلاميذه عن أهمية التنظيم والبيروقراطية ووضع الادارة والشروط الأولية الجديرة بالمنصب العالى ، فان مجتمعنا لا يزال لا يقبل ذلك :

> من ألغاز حياتنا المعاصرة أنه على الرغم من اننا ندين بالكثير فى عصرنا هذا للعبقرية التنظيمية والانتاجية للادارة ، فانه يتعين تذكير العالم على الدوام بهذه الحقيقة ، التى تبدو معقدة بصورة تحول دون تعلمها والايمان بها . ومما يدعو للدهشة أنه فى

البؤرات الثقافية العالمية ـ الجامعات وبين الكتاب والصحفيين ـ يصل هذا التعذر إلى ذروته . اذ يفترض أن النتائج ستتحقق على نحو ما ، مثل الحبل بلا دنس(١٢) .

ان الكليشيه القديم : « العمال ينفذون والمديرون يأمرون » ، ليس سوى اعتقاد خاطىء أبله . فالعمل الادارى يتطلب طاقة أكبر ، ونشاطا أكبر ، وتزامنا أكبر من أى خط للتجميع . ان الياقة البيضاء تتحرك وهى ليست مجرد دعامة للفم . وعمل الادارة هذا هو ما سنعود اليه فى الأبواب التالية .

استنتاجات :

ان للفشل الشائع فى فهم وظيفة المدير / القائد انعكاسات أوسع على مجتمعنا ككل . من السهل كثيرا على المجتمع أن يجعل من الادارة كبش فداء لكل أمراض عصرنا ، إذا ما فشل فى فهم تعقد وصعوبة هذه الأدوار ومن المفترض أن مشاكلنا هى نتيجة للمديرين المبالغين فى تعظيم ذواتهم ممن يعملون فى منظمات أوتوقراطية كتومة . إن تعطش القائد إلى السلطة والنقود ، مع عدم الرغبة فى تغيير الأولويات لتأكيد « الصالح » العام بدلا من الأهداف الذاتية أو الضيقة ، هو الذى يؤدى إلى كل مشاكلنا . ومن ثم فإن الحل يكمن فى مجرد وجود قيادة غير أنانية وأهداف متغيرة .

ان الرأى العام فى عمومه يخطىء كلية فى فهم تعقد أحدث المؤسسات ، ويفتقر إلى إدراك الضغوط المتعارضة والأهداف المتناقضة والغموض المركز على أى قائد ، ويتجاهل التعددية اللصيقة بمنظماتنا الشائعة المليئة بالمهن والمتأثرة بالاخصائيين ، ويرى أن وجود أفراد أشرار واتخاذ القرارات الغبية هو مصدر انزعاجنا الشائع .

ومما يدعو للأسف انه ربما يوجد فى هذا نوع من التنبوء تؤكده التجربة الذاتية . إذ أن تجربتى مع طلاب الادارة العامة وادارة الأعمال وصلاتى بالمديرين تشير إلى أنهم ليسوا معصومين من تلك المفاهيم الخاطئة والوصفات التى لا يطمأن اليها . فإذا كانوا سيختارون مستقبلا مهنيا اداريا ، فانهم سيكونون متشككين حول ما سيجدونه ، ويتم التهوين من شأن دوافعهم الخاصة (ان الرأى

---

(١٢) ثيودور ليفيت ، « الادارة ومجتمع ما بعد الصناعة » مجلة المصلحة العامة ، عدد ٤٤ ، صيف ١٩٧٦ ، ص ٧٤ ـ ٧٥ .

الذى يقول عن عمله « لا أتوقع أن أحبه ، لكنى سأجمع مبلغا طيبا من النقود وأحقق رغباتى خارج هذا العمل » ليس رأى الأقلية) . والأكثر مدعاة للقلق ان كثيرين من خيرة طلابنا ومديرينا الشبان يهربون لأنهم لا يؤمنون بأن المستقبل الادارى يمثل تحديا ثقافيا وانجازا شخصيا أو فرصة لخدمة الصالح العام . وبدلا من ذلك ، فانهم يسعون إلى تجنب التلوث بالتنظيم ، بأن يصبحوا خبراء ، مهنيين ، ذوى مهن حرة ـ يستطيعون أن يكونوا صادقين مع ضميرهم وأن يحلوا المشاكل « بصورة صحيحة » على الدوام .

لكن كم هو ساذج ومحزن مثل هذا التفكير . فليس هناك من يشك فى أننا نعيش وسنستمر فى أن نعيش فى عالم من المنظمات العالمية . والواقع ان الاعتماد المتبادل المتزايد الذى تخلقه التكنولوچيا والاحتشاد والاتصالات المحسنة (والحساسية لآثار قراراتنا على مجموع النظم) سيزيد بصورة مضطردة من أهمية الحلول التنظيمية لمشاكلنا الاقتصادية والاجتماعية ومع ذلك فان كثيرين من أقدر شبابنا ينكرون المهن الأكثر لزوما لعالمنا أو منظماتنا ، وحتى الذين فى نيتهم أن يصبحوا مديرين يرون « أنهم باعوا كل ما لديهم ـ أى اشتروا النقود والحياة الأقل عبئا (كم هو سخيف هذا) مقابل عبودية التنظيم .

ويتعين على أن أؤكد أننا نحتاج بصورة ملحة إلى وسائل جيدة لابلاغ الطابع الحقيقى للتنظيمات الحديثة وتحدى المواقف الادارية . لقد درست عقدين من الزمان الوظائف الادارية فى تشكيلة واسعة المدى من المواقع : الشركات ، الاتحادات العمالية ، المحاكم ، والوكالات العامة . وقد صدمنى التحدى الثقافى الهائل لهذه الأدوار ، والطاقة والمبادرة ونطاق المؤهلات الانسانية الضرورية للاداء الفعال ، والدرجة التى بلغتها هذه المؤسسات فى كونها أكثر دينامية وانفتاحا وتعقدا مما تعترف به الأسطورة الشائعة حتى لدى أهل الدار .

وتبين خبرتى ان الكلمة المطبوعة هى الأفضل فى الاتصالات حتى بالنسبة للأمور التى تعتبر مفرطة فى البساطة . فمنذ بضع سنوات مضت ، أثارت مجلة « رجل التنظيم » قراءها (دارسى ادارة الأعمال المحنكين والأشخاص العاديين على حد سواء) ، عندما وجدت

كراسات نقدية أصدرتها عن الأفراد المعوقين والمخادعين للجمهور فى الحكومة وفى دوائر الأعمال اقبالا واستجابة مسبقة من جانب القراء . لقد صور شكسبير مديرى عصره على أنهم أشخاص يتقدون نشاطا وحيوية ، لكننا منذ ذلك لم يتبق لنا سوى القليل إلى أقصى حد لم يحط من قدره أو لم يشوه من كل هذه الوظائف التى تتطلب زعامة أكبر . وأعتقد انه يمكن أن نصور مدى تحدى واحباط الادارة ومتطلباتها البشرية بصورة بالغة الدقة وصحيحة . . أكثر من هذا أعتقد أننا نستطيع أن نصور المدير العام والمدير فى الأعمال الخاصة بعبارات ملائمة ، وربما نستطيع أن نصور مدير الجامعة أيضا . ان عالما من المنظمات ، من التعقد والاعتماد المتبادل المتزايدين ، يتطلب مجتمعا يفهم شيئا عن مؤسساته الرئيسية وعن الرجال والنساء الذين يتعين عليهم أن يديروها . أما إذا كان هناك اعتقاد فادح الخطأ ، وقبل كل هذا إذا كان الاحترام قليلا لمتطلبات الأدوار الادارية ومدى ما بها من إثارة فكرية ، فاننا لا يمكن إلا أن نتوقع مزيدا من التشكك وضغوطا متزايدة من أجل الاجابات السريعة التى تقدم مرة وللأبد . وستكتمل الدائرة المفرغة إذ سينكر خيرة الناس لدينا هذه المواقع الجوهرية بالنسبة للمشاكل الحقيقية لعصرنا .

ملاحظة أخيرة : أعتقد أن هناك انسجاما واتساقا فى حضارتنا أكثر مما هو مفترض بصورة شائعة . ان التسلسل الهرمى فى دوائر الأعمال والبيروقراطيات العامة ليست استثناءات غير مبدئية وغير ديمقراطية من قوانيننا . اذ ينفق المديرون التنفيذيون فى كل هذه الجهات ، وقتا فى الوصول إلى الاجماع فى الرأى ، وتسوية المنازعات ، وفى مجرد التفاعل والتحدث والاقناع والتعليم ، أكبر مما ينفقونه فى اصدار الأوامر واعداد السياسات أو اتمام الصفقات التى تتسم بالدهاء . ذلك ان عدد الأطراف المعنيين فى كل قرار ، وصعوبة التنبؤ بالمستقبل (أو التحكم فيه) ، وقياس الأداء يتيح وجود « نظام مفتوح » هو فى أساسه نظام ديمقراطى وصحى لتطوير الفرد .

ولنصدق القول نؤكد أن هناك استثناءات كثيرة ، ونشاطا غير مشروع ، واتوقراطيين سفهاء ، لكن المسألة الجوهرية هى أن الاطار الأساسى لحياتنا المؤسسية تجعل كل هذا استثناء وليس قاعدة . (وكما لاحظ والتر ليبمان الأريب فى كتابه « المجتمع الجيد » الذى

صدر منذ فترة طويلة ، فان تقسيم العمـل ببســاطة يجعـل التحـكم المتناغم للفرد أمرا يتعذر الدفاع عنه فى تنظيماتنا الحـديثة) . ذلك ان تنظيماتنا ليست مجرد تسلسلات هـرمية تحـكمها أهـواء البلهــاء أو العباقرة الأشرار . وانما هى فى صورتها المصــغرة مـرآة لتعقيدات عصرنا المتنافر الذى لا يمكن التنبؤ به ، ويقع على كاهل المديرين الذين يتعين عليهم السعى « لكى يجعلوا النظام يعمـل » ، أصــعب مهمـة فى عصرنا .

الباب الثانى

نظرة عامة للعمل الإدارى

لا يكفى أن يعرف المديرون أن الحياة تختلف عما تخيلوه أو توهموه وان لها مطالب تزيد عما كانوا يأملون فيه . كذلك لا يفى بالمراد مجرد الاحساس أو الرضا تجاه وظائف الادارة الحديثة مقارنة بالأدوار الأكثر بساطة فى المنظمات التقليدية . ان المديرين فى حاجة إلى دليل يوجه تصرفاتهم :

١ ـ لتخصيص (أو لتوزيع) الوقت بصورة سليمة ـ ذلك أن كثيرا من العمل الادارى هو عمل غير محدد ، أى مبرمج .

٢ ـ لتزويد المنظمة بتوصيف للوظائف ، مختص بالعمليات ـ أى التوصيف السلوكى القابل لملاحظته ـ وذلك لكى :

أ ـ يكون التقييم واقعيا ، وليس متحيزا .

ب ـ يكون التدريب وثيق الصلة بالموضوع ونافعا أيضا .

جـ ـ يمكن جعل الاختبار مشروعا .

ومن ثم فاننا سنلقى فى هذا الباب نظرة عامة على ما يفعله المديرون ـ بصورة عامة ـ غير موثقة ـ وبعد ذلك ـ نوضح فى الأبواب التالية الأسباب والمعايير على حد سواء ، بصورة جلية .

منطق العمل الادارى :

لقد تعرفنا على ايقاع العمل الادارى الراكض ، المسهب والمتفرق بل المسعور دائما وقابلنا بين واقع الادارة وسوابقها ، من النظريات والمبادىء المهجورة ، وكذلك بينه وبين طبيعة العمل الادارى . وللأسف ، فان مديرين كثيرين يعتبرون أنفسهم مهنيين ودارسين للادارة العلمية على حد سواء . وهم مستعدون للانتقال على التوالى من المشكلة إلى الخطة إلى التنفيذ والتغذية العكسية ، تماما مثل عالم المعمل أو الحالات التى بحثها الطالب الذى يدرس الادارة . وعندما (تتضارب) الاحتياجات السلوكية غير العادية مع هذا المثل الأعلى ، فانهم يصابون بالارتباك والاحباط ، ومن ثم ينتقدون القصور فى منظماتهم وفى العاملين بها وفى رؤسائهم .

ولا تتطلب المعالجة البناءة بدرجة أكبر أن يتنبأ المدير بالواقع وأن يقبله فحسب ، وانما تتطلب أن يفهم منطقه الخاص به كذلك . وهناك نظرية فى الادارة تنسجم مع واقع العمل الادارى ، وليست هى النظرية المدهشة أو تلك التى يقتصر فهمها على الخاصة . وبالطبع فهى أيضا ليست نظرية أصيلة بصورة لافتة . وان كان الوضوح لا يشترط أن يكون تافها ، كما أن الآراء المرسلة على البدهية أو النابعة عن تدبير يمكن أن تكون مفيدة .

دور المدير :

يهتم المديرون بجعل المنظمات تعمل كمنظمات ، أى بإيجاد الروتين (الذى يعتبر مصدرا للكفاءة) وجعل هذا الروتين مرتبطا بأهداف المنظمة (الفعالية) . وبتعبير آخر ، فان وظيفتهم الأساسية تتمثل فى إعادة تجميع العناصر التى يفرق بينها تقسيم العمل . وهم يحتاجون فى الوقت نفسه إلى الاستمرار فى تغيير هذا الروتين ، اما لأن بعض المشكلات الداخلية تجعله غير فعال أو غير عملى ، واما لأن المشاكل الخارجية أو الفرص الجديدة تتطلب تعديله . وبعبارة أخرى : المحافظة « عليه » فعالا والاستمرار فى « تعديله » (وضمير الغائب هنا يعود بالطبع على نظام العمل) .

هكذا يظهر لنا عنصران أساسيان فى ادارة النظم :
١ ـ استجابات الطوارىء .
٢ ـ تقليل عدم التأكد .

استجابات الطوارىء :

يتعين على المديرين فى التنظيم المثالى الذى لا يواجه مشكلات داخلية أو تغييرا خارجيا ، أن يتصرفوا وفق النماذج الادارية العلمية التالية : ضرورة تحويل الخطط إلى اجراءات وواجبات محددة ، وضرورة الحفاظ على عمليات الشغل المقبلة عن طريق التنسيق الأوتوماتيكى بين العمال ، أى أن الامر يستلزم ببساطة اعلام المديرين إلى أين يمضون وكيف ، وأن يكلف كل شخص بمهمة فى هذا الاطار . كما يتعين أن تتبع كل خطوة الأخرى .

لكن لاريب أن الطبيعة (وكثيرا من الأشياء الأخرى) تتآمر لتدمر هذا الكمال المثالى المنتظم كالساعة . فيتسم المرؤوسون بالنزق ، ويفشلون فى تكملة بعضهم البعض ، وتغدو الادارات الأخرى عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها ، ويحدث انهيار ونقص (أو فائض) ومن ثم فان وظيفة المديرين هى جعل النظام يعمل ككل والاستمرار فى جعله كذلك عن طريق تحركاتهم هم .

ان هذه الاستجابات للطوارىء ـ مواجهة التهديدات المحتملة والفعلية لتكامل نظام العمل وقواعده السارية (أى حركة الناس ، الموارد ، والأفكار من خطوة إلى خطوة بإيقاع من التفاعل مستمر ذاتيا) ـ هى المكونات السلوكية للادارة .

وتتضمن هذه الاستجابات التى لا يمكن التنبؤ بها « والتى تبدأ العمل عند الحاجة اليها » :

* تشغيل التسلسل الهرمي ، والتبادلات الأفقية التى تتطلبها التنظيمات متعددة المستويات (أنظر الباب السابع) .
* العمل على نفس المستوى للمديرين الآخرين الذين يدعمون ، « يغذون » ، يراقبون ، يؤثرون ويتداخلون فى حدود أى مجال من مجالات المديرين . وهذه المفاوضات الجانبية مطلوبة لأن التنظيمات الاصغر والأبسط هى فقط القادرة على أن تعطى للمدير كل الموارد المطلوبة للوفاء بمسئوليات الوحدة ، والا فان هذه الموارد ستتبعثر

وبتعبير آخر ، من النادر أن نجد لا مركزية مثالية واستقلالا ذاتيا مثاليا . ولذلك يتعامل المديرون مع التسلسل الهرمي فحسب : المرؤوسون والرؤساء . (أنظر الباب الخامس) .

* تحسين الحوافز باستغلال مهارات القيادة لكسب استجابة المرؤوسين المتزايدة حين يكتشف غيابها (أنظر الباب الرابع) .

* التعامل مع مشروعات خاصة حيث تقع كل الموارد أو كلها تقريبا تحت ولاية مديرين آخرين . ويتطلب هذا التمكن من المهارات الخاصة والمميزة لمدير المشروع ، ممارسة القيادة « عن بعد » إذا صح التعبير . (أنظر الباب العاشر) وبالطبع يتضمن كل ما سبق القدرة على قياس وتقييم وتقدير أين تكون هذه التدخلات لمواجهة الطوارىء مطلوبة .

* وضع نظام للمراقبة . (أنظر الباب الثامن) .

تقليل عدم التأكد :

لكن المديرين يفعلون ما هو أكثر من مجرد الابقاء على النظام يعمل ، ذلك أنهم يسعون أيضا إلى تحسين النظام وتكييفه مع الظروف الخارجية (بالنسبة للوحدة أو المنظمة) المتغيرة دوما . بعبارة عدم الاستقرار الذى يتضمن تهديدا . ومنذ وقت طويل لاحظ كل من الاقتصاديين وعلماء النفس هذه السمة المميزة لكل من المؤسسة وعالم المديرين . ان عدم التأكد أمر مقبض من الناحية النفسية . ومكلف من الناحية الاقتصادية ، انه يمثل عدم الاستقرار الذى يتطلب تدخلات إدارية مكلفة وموهنة : مفاوضات صعبة نتائجها لا يمكن التكهن بها . وعندما تعمل المؤسسة على أن تتكامل رأسيا لضمان موارد ثابتة يمكن التنبؤ بها من العرض واستخدامات انتاجها ، حينذاك فقط يصل المديرون إلى زيادة انتظام عمليات التشغيل ومواجهة التهديدات التى تظهر فى الأفق والتى يمكن أن تدمر الاتزان الأساسى للتنظيم .

ويتطلب تقليل عدم التأكد :

مرة أخرى نؤكد أن ذلك يتطلب فرض الرقابة لاكتشاف أين لا يكون اللجوء المستمر فى التدخلات الادارية فعالا أو مكلفا للغاية (ويرجع ذلك عادة إلى تغيير أحد معالم النظام وإلى أن وضع هيكل أو خطة جديدين قد أصبح أمر ضروريا) (أنظر الباب الثامن) .

مرة ثانية نؤكد ان ذلك يتطلب جعل التسلسل الهرمى يعمل للوصول

إلى إجماع فى الرأى ، و « الترويج لخطة أو اتجاه جـديدين ونشرهمـا لمواجهة هذه المشاكل أو الفرص الجديدة . (انظر الباب التاسع) .

كذلك يعتبر التحرك نحو الخارج لتغيير الهيكل الأسـاسى للعـلاقات الافقية مع المديرين الآخرين التى تخلق حالة مـن عدم التأكد المفـرط (على الأقل بالنسبة للمدير المعنى) مـن الضرورات الضـاغطة غريبة الأطوار شاذة القياس ، للاسـتجابة إلى مـطالب المديرين الآخـرين . ويحقق هـذا خـدمة للنفس أكثر مـن كل الاعمـال الادارية التى ناقشناها ، نلك ان التماس السلطة التنظيمية هو الذى يقلل عدم التأكد حقا ، كما سنرى . (أنظر الباب السادس) .

والأمـر الأكثر أهمية هـو أن تقليل عدم التأكد يتطلب القـدرة على ادخال هذه التغييرات ، أحداث تجديد ما وجعله فعالا فى اطار تنظيمـى أستقر فيه الروتين (كفاءة التشغيل للأجل القصير) . ويتطلب تحويل دولاب التروس مـن الانتظـام إلى تدمير النظـام مهـارة غير عادية واستثمارا باهظا لوقت الادارة . (أنظر الباب التاسع) .

ونلاحـظ اننا ذكرنا القليل مـن التخـطيط ، تلك الوظيفـة الادارية الحاسمة . لكن التخطيط متضـمن فى كثير مـن أنمـاط العمـل التى وصفناها آنفا : فى اكتشاف أين توجـد المشـاكل ، فى الحصـول على معارف ومدخلات الخبراء الفنيين فى العلاقات الأفقية ، فى الوصول من خلال التسلسل الهـرمى إلى الوعى بمشـاكل التطبيق التى سـتثور لتصبح جزءا لا يتجزأ من الخطط وليس فكرة متأخرة تأتى بعد فـوات الأوان .

خلاصة القول ، اننا نعـالج السـلوك الادارى : الأداء عبر الزمـن . وحتى عندما يفكر المديرون ويخططون ، فانهم يحتاجون إلى أن يفهموا أشياء مثل العـلاقات الأفقية ، عوائق التغيير ، الالتزام بالبناء ، وكثير غير نلك .

ومن ثم دعونا نعود إلى تحليل مختلف العناصر التى تشـكل نخيرة طرق الأداء الادارى للمديرين العصريين . وسينصب تركيزنا على كيف يستطيع المديرون أداء المهام الضرورية للقيادة الناجحة .

وسنركز على السوك الفعلى الذى يستخدمه القائد الفعال بدلا مـن المناقشة المعتادة التى تركز على ما ينبغى على المدير تحقيقه .

ان العمل على أساس فـكرة الطـوارىء وتعلم مـا يطلبه تقليل عدم التأكد هما المكونان الأساسيان ، لكن السلوك هو المفتاح إلى ذلك .

الباب الثالث

تأكيد السلطة

يذكرنا دارسو الادارة باستمرار أن المدير فى المنظمات الحديثة يجب أن يكتسب السلطة والمكانة ، لأن ذلك لا يتم عن طريق منحه لقب المدير أو إصدار أمر بذلك . وهكذا يتعين على المدير أن يهتم بتأكيد النفوذ والقوة ـ القوة فى أن يأمر وأن يتوقع الاستجابة .

وللأسف فان المتطلب الأساسى للقيادة ، هذه المهارة ، يتم تجاهلها عادة فى كتابات الادارة نتيجة لافتراض أن رضاء المرؤوس هو الشاغل الأول للقائد (ويفترض خطأ أن المرؤوسين الراضين يعجبون برؤسائهم ويرضخون لهم) لكن مصادر رضا الاتباع ليست متماثلة مع مهارات المبادرة فى التصرف للسلطة الجازمة .

ولممارسة السلطة يتعين على القادة/ المديرين أن يتعلموا :

١ ـ كيفية (حث) المرؤسين على تقبل الأوامر ومبادرات القادة وتوجيهاتهم .

٢ ـ كيفية اكتساب الثقة كمصدر مشروع للمبادرة .

٣ ـ كيفية التعامل مع المواجهات التى يتم فيها تجاهل الأوامر أو تحدى صحتها .

فهم القيادة البدائية :
المهارات الأساسية

سنبحث القيادة فى أبسط اشكالها وأكثرهـــا بدائية وذلك لتحقيق نوع من التبصر بالعلاقة الاساسية بين القائد و « القيادة » .

لقد بحث علمـــاء الانثروبولوجيا دور القيادة عبر الثقـــافات وخـــلال العصور ، وإذا بحثنا ما توصـــلو اليه ، لا تضـــح لنا وجـــود نمـــط واضح[1] : يتبوأ القادة مواقعهم المتميزة عن طـــريق التوجيه والتلقين الدورى ـ الذى يتم بصـــورة نادرة ومـــوجزة ـ للمبادىء لكافـــة المرؤوسين وجعلهم يستجيبون فى آن واحد للأمر (مـــا يســـمى « تهيئة الأحداث ») . ومثل هذا التوافق الزمنى أساسى لتعزيز مواقع القـــادة وتحقيق أهداف المجموعة . على حد سواء (ان تهيئة الأسباب السريعة الكيفية المتزامنة ضرورية لمواجهة التحـــدى الخـــارجى الذى لا يمـــكن التعامل معه بسلسلة من الأوامر والتوجيهات التى تصدر واحدة بعـــد الاخرى) .

لكن يتعين أن يسبق استجابة المجموعة هـــذه ، تكرار وتكثيف أشـــد « للأحداث » التى تقع واحدا تلو الآخر أو « الأحداث الزوجية » وهـــو الأمر الضرورى للوصول بالمرؤوسين إلى النقـــطة التى ســـيستجيبون فيها بصورة متزامنة إلى توجيهـــات قـــادتهم والآن كيف يبنى القـــادة الصلة المزدوجة ؟

معالجة الأحداث الزوجية المتقابلة

يشجع القادة بصورة نشطة طرح المشاكل والمطـــالب ، وحيثمـــا درس العلماء الاجتماعيون الجماعات ، فـــان الأفـــراد ذوى المكانة العـــالية يحظون بمعظم المبادرات والتى تعتبر علامة على مكانتهم ودعما لها فى نفس الوقت . فكيف يتسنى تحقيق ذلك ؟

ان القادة يستجيبون لطلب العـــون والمســـاعدة والمواســـاة . وتغلب

---

(١) هذا الجزء مستمد جزئيا من العمل المتعلق بصـــلب الموضـــوع والذى كتبه كونراد ارنسبرج ، وصاغه تفصيلا ف . ل . و . ريتشارد سون ، ج روو . ف . هوايت . وقد طورت النظـــرية الاســـاسية اولا فى كتاب اليوت شـــابيل وكارلتون كون ، مبادىء علم الانثروبولوجيا ، هولت ، نيويورك ، ١٩٤٢ .

عليهم الرغبة فى تكريس الوقت اللازم لاشباع هذه المطالب وتتوافر لهم المهارات الاجتماعية أو الفنية اللازمة لذلك . كما انهم يستطيعون توفير « الترتيبات » التنظيمية والفنية التى تساعد الآخرين (وتوفر بالمقابل شعورا بالعرفان والتقدير[٢]) .

ويبدو أن المديرين تتوافر لديهم الطاقة والحرص على أن يظلوا منتشرين بين أتباعهم . فوجودهم ذاته وتشجيعهم ، يمكن هؤلاء الاتباع من أن يتكلموا بحرية ويسر ، ويعتبر ذلك مصدرا للتخفف والرضا الممتع للمرؤوسين . (إذ يشعر ذوو المنزلة الدنيا بالرضا من قدرتهم على اطلاع الأشخاص والأفراد ذوى المكانة العالية على ما لا يعرفونه) . ويصبح المديرون الحريصون على تيسير الوصول لهم والاقتراب منهم وتشجيع مثل هذه الاتصالات ، بمثابة نقاط بؤرية للمعلومات ، ومراكز طبيعية للبيانات يمكن أن يلجأ اليها أى شخص للحصول على أحدث المعلومات وأكثرها شمولا . ويمكن هذا بدوره ، المديرين من أن يعطوا توجيها أكثر اقناعا ، فى استجابات « المقابلة الزوجية » وفى « المبادرة » لاعطاء أوامر على حد سواء . وهكذا فان المدير الأريب يشجع الناس بمهارته وبموقعه ، على أن يلجأوا اليه طلبا للعون وحل المشاكل ، وبالمقابل فان توفير مثل هذه الاستجابات المرضية لهذه المطالب يبنى رصيدا كبيرا من الود والاتفاق مع من يشكل ـ بحكم هذا ـ صاحب اسمى وضع حقا . ان المكانة ـ وبعد ذلك التقدير ـ يذهبان دائما لمن يتجه اليهم الناس أكثر من غيرهم . (لقد جعلت أنا الناس تتجه اليك ، وأوضحت أنت أهميتك للجميع) .

ويقوم المديرون بعمل يزيد كثيرا عن مجرد تقديم المعلومات والعون ، ذلك انهم يقضون فى المنازعات ويحلون المآزق ويخففون التوترات المحبوسة بين المرؤوسين فسواء فى بلاط الملك سليمان أو فى مكتب قائد المشروع ، فان المرؤوسين يريدون محكمين حصيفين ومحترفين بدرجة كافية لانهاء الخلافات المفسدة للنظام . (سنناقش حل المآزق هذا بتفصيل اكبر فى الباب السابع) وسواء كنا نشاهد مجموعة بدائية من

---

(٢) يصور بيتربلو فى دراسته عن الوكالة العامة ، الرؤساء باعتبارهم اكثر الباحثين عن المساعدة فى حل مشاكل العمل الصعبة . كتاب « ديناميات البيروقراطية » مطابع جامعة شيكاغو ، ١٩٥٥

المحاربين ، عصابة من عصابات الشوارع أو تعاونية زراعية ، فاننا نستطيع أن نتبين مصدرا رئيسيا للتوجيه لمواجهة التغيير والتحدى الخارجيين . ولا ريب أن القادة قد يعلنون ببساطة أنهم توصلوا إلى اجماع للرأى أعد له سلفا ، لكن البيان الواضح لمثل هذا القرار الجديد الذى يتبعه فى الوقت نفسه استجابة الجميع ، أمر جوهرى لبقاء الجماعة .

معالجة مجموعة الأحداث :

عندما يتوافر للمديرين المعلومات والولاء والمكانة النابعة من عملهم باعتباره بؤرة للمبادرة ، فانهم يصبحون حينذاك فى موقع يتيح لهم جعل المرؤوسين يستجيبون للأوامر والقرارات . ذلك ان العلامة المميزة للقادة هى القدرة على إعادة توجيه أعمال وأهداف التابعين . وقد وجد ان مثل هذا المصدر للقرارات « الجديدة » جوهرى لبقاء أى جماعة انسانية (« لا ، يافيرجينيا ، ليست هناك جماعات بلا قادة » ، على الرغم مما يأمل فيه أو يؤكده البعض) .

وقد وجد فى الدراسات التى أجريت فى المجتمعات البدائية وكذلك فى المجتمعات المعقدة ، ان الأمر أو القرار يسبقه تفاعل مكثف . ذلك أن القادة « يشكلون » ، بالمعنى الحرفى للكلمة ، الجماعة لاعدادها لتكون مستجيبة .

ويتخذ هذا فى المجتمعات البدائية شكل الغناء والرقص اللذين أضفى عليهما طابع الطقوس ، واظهار الآثار الرمزية المقدسة والمظاهر المادية الأخرى لسلطان القائد وأسراره . وبقدر ما يشعر الزعيم أو الكاهن بالاهتمام والانتباه المتزايدين للجماعة ، وينعكس ذلك فى ايقاع قرع الطبول أساسا ، يتزايد تواتر عمليات التلقين التى يقوم بها وبالمقابل يتزايد تواتر الاستجابة و « يفقد » الأتباع أنفسهم فى الاحتفال . وعندما تبلغ درجة الاثارة والترقب ذروتها ، يستطيع القائد أن يطلب أى شىء تقريبا ــ الأوج الدرامى ــ كخوض معركة ، أو القيام بتضحية هائلة ، أو بمخاطرة شخصية كبيرة .

ويتميز القادة فى الجماعات الأكثر تحضرا بالمثابرة والقدرة على الاستمرار فى التحدث إلى ما قد يبدو فى البدء مجموعات مترددة نوعا

ما ويسهل الهاؤها . كما أن لهم القدرة على أن يبخسوا المعارضة ، وأن يتحدثوا بطريقة مبهجة وجذابة عن مزايا المسار الجديد للعمل ، والمشاكل التى ستحل ، والمكاسب غير العادية للجميع التى سيتم الحصول عليها . وهم يستغلون مثلهم فى ذلك مثل نظرائهم البدائيين ، الرموز المثيرة للعاطفة لتعزيز الاستجابة لهم :

كما تعرفون ، فنحن نواجه مشاكل خطيرة للغاية ـ مشاكل يمكن أن تدمرنا ـ لكن ذلك لن يحدث ، لأننا سنقوم معا بكل الجهود التى ستمكنا من الخروج أقوى من ذى قبل .

إننا نسعى من أجل الأفضل ، إن إدراتنا هى الأفضل ، ورجالنا هم الأفضل وسنستمر فى تحقيق أفضل النتائج لأننا أول قسم للتسويق فى الشركة .

إذا ساندتمونى لكى أبدأ مشروع التطوير هذا بتوفير قدر من الميزانية والعاملين ، فإنى أستطيع أن أعدكم بأنكم ستحصلون على أساس راسخ لعملية تطوير ستبقى على قسمكم فى رخاء لمدة عقد من الزمن أو يزيد . وسيصبح قسمكم ناجحا وهاما ومربحا بدرجة ستجعل كل منكم شخصية شهيرة . هل تتذكرون ما حققناه بالمشروع رقم ٦٩ ؟ حسنا ان مشروعنا هذا سيكون مجزيا مثله ، بل سيكون مجزيا أكثر . انه سيكون صورة أخرى للمشورع ٦٩ .

تعزيز إصدار الأوامر :

ومن ثم ، فان القادة إذا قاموا بوظيفتهم على خير وجه ، فسيشرع المرؤوسون فى العمل فى وقت واحد وبانسجام وتتعزز فرص لأن يؤدى القرار أو الأمر إلى ما سيدرك الجميع أنه محصلة ناجحة ، بالسلوك السابق للرؤساء :

١ ـ فكونهم فى وضع مركزى بالنسبة للاتصالات ، يجعلهم يعرفون أكثر من الآخرين عن الموقف وعن الطاقات والقدرات الفردية .
٢ ـ كما أن استجابة التابعين المتوافقة ، ومن ثم المتعاونة والمتكاملة بصورة متبادلة تزيد من احتمال انجازهم للهدف وقيامهم بالمهمة .
٣ ـ ان قيام القادة « بعملية التشكيل » يزيد من دافع وتصميم

المرؤوسين ، وتلك هي القوة الدافعة للنشاط الجديد .

٤ ـ وبالطبع فان هذا السعي إذا اثبت أنه مجز بصورة متبادلة ، فسيعزز منزلة القادة ، ويزيد من قدرتهم على إصدار أوامر أكثر صعوبة وأكثر إثارة للجدل في المستقبل .

٥ ـ ان النجاح يولد نجاحا في زيادة ثقة مجموعة المرؤوسين في نفسها ـ إذ يدركون أن لديهم المقدرة على أن يواصلوا العمل حتى انجازه بنجاح ، وعلى أن « يكسبوا » أن يكونوا المختارين .

وبالاضافة إلى هذه القوى الخمس الدافعة في تهيئة « المجموعة » ـ الاستجابة في آن واحد ـ لما سيتم ادراكه باعتباره محصلة ناجحة ، تتوافر للرؤساء ميزة أخرى . فقد أظهرت دراسات كثيرة للمنظمات الحماس والدافع المستمدين من الاحساس بالتصدي بصورة مشتركة لعدو واحد أو اضطراب مشترك ، أو نحو هدف مشترك . ان الادراك السلوكي المادي للشخص بأنه جزء من جهد متكامل ومنسق ومتجانس بصورة متكاملة ، هو ادراك مبهج في حد ذاته :

لقد كانت أسعد وأصعب أسابيع حياتي ، هي تلك الأسابيع القليلة الأولى عندما كانت الوكالة جديدة وكان يتعين علينا أن نضع قواعدنا واجراءاتنا وأن نعالج هذا الركام الهائل من المسائل . لقد كان كل منا يساعد الآخرين جميعا ، لم تكن هناك شكاوى أو نميمة ، وانما تعاون فحسب . لقد كان لدينا جميعا إحساس بأننا جزء من فريق سيغزو العالم[٣] .

وهكذا فان الفوز يولد الفوز ، ليس فقط لمجرد الثقة في النفس المتولدة عنه ، وانما لأن البشر يشعرون بالاثارة والرضا عندما يتعرضون لتجربة التجاوب الجماعي المتبادل . وبالطبع فان هذا لا يختلف عما نشاهده كثيرا في الشعور بالنشاط والخفة المتولدين عن مشاهدة عرض فني أو رياضي عظيم ، وعن كون الانسان جزءا من جمهور مبتهج لأقصى حد يهلل بالصيحات والتصفيق و « الوقوف كرجل واحد » لجلال المناسبة . إن احساس الانسان بأن زملاءه يشاركونه

---

(٣) مقابلة للمؤلف مع عضو في مؤسسة اجتماعية حكى فيه عن الفترة التي جرى فيها تاسيس الشركة تحت قيادة رئيس محترم يدعو للاعجاب بدرجة كبيرة .

نفس التجارب ونفس الايقاع الأساسى الناجم عن نفس الدافع الرئيسى ، يعزز الحوافز . وقد استغل قارعو الطبول والخطباء العظام وزعماء الدهماء وممثلو المسرح ، استغلوا جميعهم ظاهرة استحثاث الجماعة هذه لمضاعفة كفاءة أدائهم . وقليلون هم الذين لا يستسيغون « الرقص جماعة على ايقاع طبلة مشترك » .

ان التجاوب المتواكب زمنيا المستمر ايقاعيا يقضى أيضا على الفوارق الفردية التى يحتمل أن تكون معوقة أو كابحة . فعندما يذوب الفرد كلية فى تجاوب الجماعة ، لا يصبح فى حاجة أو يكون لديه دافع لأن يتشاحن أو يعارض . » عندما يعمل كل شخص بمثل هذا التجانس والانشغال والكفاءة ، فانى أنسى نفسى واستغرق فى العمل كلية : ونبدو جميعنا كشخص واحد »

ويمكن تلخيص أساسيات القادة البدائيين فيما يلى :

١ ـ التشجيع عن طريق التجاوب الملائم والتواجد والتواكب كحدثين متزاوجين بين القائد والقيادة .

٢ ـ « تهيئة » القادة واصدار أمر أو قرار ـ « مجموعة الأحداث » كما عبرنا عنه .

٣ ـ المتابعة حتى الانجاز عن طريق التجاوب المتزامن ، أى العمل المنسق لكل المرؤوسين لانجاز الأمر أو الطلب .

قبل الأحداث وبعدها :

ان ثالوث القيادة (التجاوب الزوجى ، المبادرة ، وعمل المجموعة المرؤوسة الذى يؤدى إلى محصلة ناجحة) يتطلب دعامة سلوكية فعالة عبر الزمن .

ويتعين على القادة الناجحين أن يتعلموا :

١ ـ اضفاء المشروعية على موقفهم للحصول على المبادرات من المرؤوسين المتمايزين ولاصدار الأوامر .

٢ ـ مواجهة عدم الاستجابة المحتملة أو الفعلية (التهديد الناشىء عن عدم رغبة البعض فى قبول أوامر أو مكانة القائد) .

بمعنى انه يتعين عليه أن يطور الامكانيات وان يواجه التهديدات التى تحيط بوضعه بعد اصدار الأمر ، وذلك قبل أن يحدث هذا وبعد حدوثه .

إضفاء المشروعية على الدور القيادى :

كيف يكتسب المديرون القبول العام لحقهم فى إصدار الأوامر ، ولحقهم فى احتلال منزلة ومرتبة أعلى ؟

القدرة :

يتعين على المديرين أن يظهروا مقدرة ممتازة ، سواء كانت مهارة فنية أو حنكة تنظيمية . ولابد أن تؤهلهم مهاراتهم ومعارفهم للمنصب . وهكذا فان المهنيين يتوقعون أن يعرف رؤساؤهم أكثر منهم فى مجال تخصصهم ، ويتوقع الأساتذة أن يكون رؤساء أقسامهم خبراء جديرين بالثناء ، ويتوقع الحرفيون أن يكون المشرفون عليهم خبراء فى الحرفة .

الجدارة بالثقة :

بالاضافة إلى ذلك يتوقع من الرؤساء معرفة « قواعد اللعبة » ، وتقاليد وتوقعات وقيم الجماعة التى يشرفون عليها . ذلك أن معرفة التقاليد تعنى القدرة على الاتصال . « سأقودكم إلى الطريق الصحيح ، طالما أنى أعرف عالمكم » . وهكذا فإن الترقية من الداخل ، واستخدام « القادة افتراضا » (المشرفون العاملون) يزيد فرصة ألا ينتهك القادة الجدد التوقعات وألا يشكلوا خطرا على كل « ما كسبناه بثمن غال » . (ان القادة العاملين يعرفون القواعد ويكون أكثر تعرضا لضغوط جماعة العمل ليخلصوا لها) .

وفى مواقف غريبة ، يتعلم المديرون أن يختاروا « النواب » ، أى أنهم يضفون وضعا لائحيا واعترافا على أولئك الذين تكون لهم أوضاع قائمة من قبل ، بما يكفل تمايز مرتبتهم وتجاوبهم . ويحصلون عن طريق توجيه بعض (وليس كل) أوامرهم من خلال النواب ، الذين يعرفون كيف يحولون أو يترجمون المطلب بعبارات تتسق مع تقاليد الجماعة والذين يكفل قبولهم هم أنفسهم الاستجابة ، يحصلون على خير ما لدى المجموعتين . أن تعزيز وضع القادة غير الرسميين وليس

تهديده هو الذى يكفل مساندتهم لوضع القادة الرسميين . زد على ذلك أن « مصادقة » أو ترجمة النواب تكفل الانسجام[٤] :

عندما عينت مشرفا للمرة الأولى ، لم يكن ذلك باعتبارى أخصائيا اجتماعيا متخرجا من كلية ، أعرف ما الذى كان الناس يتوقعونه . فلم أكن أعرف كيف كانوا يعملون وما إذا كان من المتعين أم لا ان تذهب حالات جديدة معينة إلى أخصائى الحالات بصورة آلية . لكنى كنت محظوظا ، فقد كان « هانك » يعمل هناك منذ سنوات ، وكان يعرف قواعد سير العمل ، واستطعت من خلال العمل معه بصورة وثيقة ، أن أصدر مطالب بدت معقولة . وخلال ٦ أشهر شعرت بثقة كافية لأن أقول بالمزيد بمبادرتي ومعرفتي .

تمثيل المرؤسين وحمايتهم :

لاشيء يضفى المشروعية على مناصب القادة ويدعمها أكثر من قدرتهم على معالجة العلاقات الخارجية . فالقادة يقومون قبل أى شيء آخر بمراقبة حد معين ، مجال له حدود مشتركة مع مجالات أخرى . ومن وجهة نظر المرؤوسين ، فان القادة يشكلون ف الوضع العادى الصلة مع العالم الخارجى ، سواء عالم الدعم المالى (المصرفيون ومجتمع الاستثمار) أو عالم الادارة العليا (حيث تتقرر زيادات الأجور والميزانيات المتزايدة) .

ان القادة المحترمين الذين يحظون بالاعجاب هم أولئك الذين يستطيعون أن يتعاملوا بصورة مجزية مع الغرباء ويجلبون المنافع والحماية . وتتمثل الحماية ف منع العالم الخارجى من أن يحيط أهل الدار بمطالب ثقيلة الوطأة وعدوانية ، وان ينتهك القواعد ، وأن يتدخل ف الروتين الذى يفى بالغرض والقابل للتنبؤ به :

تقوم ادارتنا بتشغيل المرافق للمنظمة كلها ــ المكاتب ، الملفات ، المعدات ، بل حتى القواطع والجدران الحاجزة . وكل انسان يريد

---

(٤) اذا وجهت جميع الاوامر من خلال النواب ، فان القادة يصبحون معتمدين عليهم اكثر مما ينبغى ، ويسهل للغاية التلاعب بهم والتحكم فيهم . ومن ثم فهم ف حاجة إلى ان يطوروا مقدرتهم على القيام بعدد معقول من عمليات التوجيه المباشر للمجموعة .

اتمام عمله أولا وبسرعة . وعندما كان لنا رئيس يسهل اخضاعه ، كانت أوامر الكبار عادة هى التى تحظى بالأولوية ، ومن ثم كنا على الدوام نخطط لمهمة فى حين نقوم فى الواقع بمهمة اخرى لأن الذى تتم له الأخيرة أعلى مرتبة من صاحب المهمة الأولى ومن ثم كان يحظى بالأولوية . أما الآن فلدينا رئيس يدافع عن احتياجاتنا وعن برنامج التنفيذ الخاص بنا . وهو يصر على أن من يتقدم لنا أولا تقدم له الخدمة أولا مالم يستطيعوا أن يحصلوا على الموافقة على أن يتدخلوا فى عملنا من الرئيس .

وهكذا فان القادة الذين يستطيعون حماية مرؤسيهم والذين يستطيعون أن يتصدوا لميل المنظمة الفطرى ولسلسلة اصدار الأوامر ، ليحققوا المنافع لمرؤوسيهم وليغيروا القواعد التى تقهرهم أو يتجاهلوها ، يحصلون على تابعين مخلصين ــ حتى عندما لا تكون خصائصهم الرئاسية الأخرى ملائمة . ولقد رأينا كثيرين من الرؤساء سريعي الغضب والمتسلطين الذين كانوا « يقاتلون حتى الموت » من أجل العاملين معهم وكانوا محبوبين من قبل مرؤوسيهم الذين يقدرونهم حق قدرهم . ولاشيء يؤكد حق اصدار الأوامر أكثر من القدرة على الدفاع عن المرؤوسين .

وعلى الرغم من أن هذه الجملة أصبحت الآن صيغة مكررة ومبتذلة ، فإن المديرين هم أناس « فى المنتصف » (وذلك فيما عدا كبار المديرين ــ الادارة العليا) ومعنى ذلك بسيط وواضح . فالمديرون يتعثرون بين المطالب والتوقعات المتعارضة لأولئك الذين هم أعلى منهم وأدنى منهم والتوفيق فيما بينهما ليس عملية سليمة تقوم على نوع من البرهنة التحليلية أو التبريرية ، على أن كل انسان يريد الشيء نفسه . (وتلك هى الطريقة التى اعتاد المديرون السذج استخدامها فى محاولة معالجة علاقات العمل : وهى ببساطة أن يبينوا للنقابات أن مزيدا من الأرباح يعنى القدرة على دفع أجور أعلى وتوفير ضمان أكبر للعمل . برغم كل شيء ، فاننا جميعا نريد الشيء نفسه) .

والواقع أن وضع الانسان « فى المنتصف » يتضمن دورا يتعلق بمنطقة الحدود والتداخل مع المناطق الأخرى ، دورا يتعين القيام به بصورة تتعلق بالسلوك أكثر مما تتعلق بالمعرفة :

١ ــ تعديل المطالب ، وتوفير الفرصة لاعادة تفسيرها أحيانا .

٢ ـ الدفاع عن المرؤسين (التغطية عليهم أحيانا ؟)
٣ ـ الحصول على الأشياء بصورة أفقية ـ من المجموعات التى تسيطر على الموارد والأذن باستخدامها .

وهكذا فان تمثيل المرؤوسين يصبح دفاعا . فالواقع أن المنظمة الحديثة تتمثل فى عدد من الوحدات شبه المستقلة التى تتنافس مع بعضها البعض على الميزانية وعلى المتطلبات الأساسية وقليلة هى المنافع التى يمكن الحصول عليها بدون مدافعين أقوياء واضحين صبورين ، تتوافر لديهم المهارة على عرض وتمثيل مصالح مرؤوسيهم رسميا والدخول فى قتال تلاحمي بشكل غير رسمي . وآخر من يحترمهم المرؤوسون هم المديرين الذين يجلسون ببساطة كقضاة ويعتبرون أنفسهم غرباء يساندون مطالب مجموعتهم التى سيقبلها الغرباء (الأنداد) والادارة العليا بسهولة .

ان الطاقة المتقدة والحيوية التى تولد الولاء يصورها على نحو جيد الاقتباس التالى عن نائب رئيس قسم فى شركة تتسم أعمالها بدرجة عالية من الناحية الفنية وذلك فور أن أخطروه بأن الادارة العليا كانت تبحث نقل مسئولية نشاطات معينة من قسمه إلى قسم آخر . فقد سألوه عما كان سيفعله :

عليكم أن تكونوا أكثر نضالية منهم (أى من الادارة المنافسة) عليكم أن تمضوا أسرع منهم (أى المخططين المشتركين الذين ييسر تحليلهم تشكيل هذه القرارات) . عليكم أن تقنعوا (الادارة العليا) انكم خيرة المهندسين للقيام بالمهمة . يتعين عليكم أن تقاتلوا فى كل خطوة على الطريق .

وفيما بعد علق بما يلى على خبرة سابقة :

عندما تقدمنا بالفكرة للمرة الأولى ، لم يكن أحد يريد (هذا المنتج) . لكننا عدنا للأمر مرارا وتكرارا . وخضنا حماما من الدماء لنجعلها مقبولة[٥] .

---

(٥) ر . ر . وفريد جولدنر « التعدد الوظيفى المهنى فى التنظيم الصناعى » مجلة علم الادارة ، مجلد ١٦ عدد ٤ ، ديسمبر ١٩٦٩ ، ص ٢٣٣ ـ ٢٦٤ . بل لقد وصف ريتى وجولدنر قائمة تكرار ملابس المديرين الدهاة وهم يمارسون مهاراتهم فى العرض الرسمى . وقد لاحظنا نفس التكلف المسرحى فى وكالة الفضاء الأمريكية حيث يدرك مديرو البرامج ان العرض يهم كثيرا .

التعميد :

يمكن النظر إلى المكانة ـ من زاوية معينة ـ على أنها قابلة للتحويل أو النقل . فالقادة الجدد يمكن أن تضفى عليهم صفة شرعية بواسطة البعض ممن لهم بالفعل منزلة شرعية فى أعين تابعيهم المحتملين . وهكذا فان المرشحين السياسيين يسعون إلى الظهور جنبا إلى جنب ـ بل ومحتضنون بواسطة كبار شخصيات الحزب : المحافظ أو عضو مجلس الشيوخ ، أو الرئيس وهو الأفضل . ويستطيع رؤساء المنظمات بل ويتعين عليهم وهم يقلدون المشرفون الجدد مناصبهم . فى حركات مسرحية احتفالية ـ وذلك للفت الانتباه إلى مظاهرتهم الرسمية لهذا التعيين .

البعد الاجتماعى :

يتعين على القادة الجدد أن يعالجوا بنجاح قضية البعد الاجتماعى ـ الهوة التى تفصلهم عن تابعيهم . وفى اطار حضارة الولايات المتحدة (وبصورة متزايدة عبر العالم الأكثر تصنيعا) يتوقع من المديرين أن يقللوا لأدنى حد المسافة الاجتماعية التى تفصلهم عن مرؤوسيهم . وهم يفعلون ذلك بوسائل فنية منها :

١ ـ أن يكونوا راغبين فى اقتحام المشكلة و « اتساخ أيديهم » بسبب قيامهم ببعض العمل بأنفسهم ، دون انتظار لمرؤوس أن يؤديه عنهم .

٢ ـ أن يكون لديهم مرؤوسون يستخدمون نفس الشكل من أسلوب الخطاب ، المناداة بالاسم الأول فذلك هو الوضع النموذجى .

٣ ـ الابقاء على أبواب مكاتبهم مفتوحة ، وعدم الاصرار على تحديد المواعيد مقدما .

٤ ـ المشاركة فى الطعام وفى موقف السيارات وغير ذلك من المتطلبات .

ويسمح للمستويات الأعلى من القيادة بمزيد من الحقوق المقصورة عليهم ـ مكاتب وفيرة ، وصول مقيد اليهم ، أشكال أكثر رسمية لمخاطبتهم . والواقع أن منزلتهم قد تتدعم جيدا فى أعين تابعيهم عن طريق معيشتهم « العالية » التى تدعو للاعجاب بها وليس إلى محاكاتها ، « معيشتهم مثل الملوك » مجازا أو واقعا .

عزل المبادرات المنافسة الأخرى :

ان الوضع المثالى بالنسبة للقادة هو ذلك الوضع الذى لا تصدر فيه للمرؤوسين (مبادرات) معارضة أخرى . وتلك هى طبعا نظرية ما يسمى المؤسسات الشاملة ـ الكنيسة التقليدية (الدير) ، العسكرية ، السجن ـ حيث يوجد انفصال كامل عن كل شيء فيما عدا أوامر وتعليمات السلطة المعنية . وتسعى المؤسسات الأقل « شمولا » لخلق هذا الاحساس بالاستقلال عن التعليمات المنافسة عن طريق اعتناق أزياء موحدة ، وبتوطين العمل فى مناطق ريفية منعزلة . وتهدف برامج التدريب وتلقين المبادىء إلى اقناع المبتدئين (المستخدمين الجدد) بأنهم مجموعة متميزة مختارة أصبحت مجموعة خاصة ومن ثم منعزلة عن ذواتها السابقة . ومن ثم يتعين اسقاط العادات والعلاقات القديمة ومراعاة أساليب السلوك والتعليمات الجديدة وحدها .

ويمكن تقدير مثل هذا المطلب على خير وجه بتأمل ما يحدث حال افتقاده . إذ يجد المديرون الذين يحاولون على هذا النحو فى الحياة العامة ، والذين يكونون مديرين عامين ، ان المرؤوسين يواجهون مطالبات كثيرة بولائهم وللكثيرين منهم أنصارهم والناصحون المخلصون لهم الذين يكونون مسئولين أمامهم ومن ثم يجدون أنه من الأسهل لهم أن يتجاهلوا أو حتى أن يهدموا مباشرة التعليمات الصادرة من رؤسائهم الرسميين » لقد أصبح واضحا لى أن أحد المستخدمين لدى كان تواقا إلى أن يرضى السناتور « س » الذى يعتبره راعيا له بدرجة أكثر من اهتمامه برضائى » .

المثابرة :

من المعتاد القول بأن الشيوعيين الذين يسعون إلى الوصول إلى السلطة فى الديمقراطيات الغربية يحرزون الانتصارات السياسية عادة عن طريق الجلد والمثابرة المطلقة . ففى أى اجتماع يظل الشيوعيون النشطون يلحون ويضغطون ويتحفزون لأى تغيير طفيف ، وذلك بعد أن تصبح المعارضة مرهقة ومملة نتيجة طول النقاش . ولقد كانت النتيجة المترتبة على هذا هى أنهم استطاعوا أن يسيطروا تدريجيا على

المنظمات الليبرالية . وعلى مستوى مناقض تماما ، فان الأم المتسرعة تفقد عادة المعركة مع أبنائها حول عمليات التنظيف أو انجاز العمل المنزلى لأنها تغدو متعبة من الالحاح (فى حين أن لديها استخدامات بديلة لوقتها أكثر أهمية وأكثر جاذبية على حد سواء) فى حين يبدو أن الطفل ليس لديه ما يفعله سوى المقاومة والتهرب من الواجب .

وفى كلتا الحالتين هناك علاج بسيط وإن كان حاسما ، لاضفاء الشرعية على وضع الانسان ، الا وهو مجرد المثابرة ــ وليس الاستسلام ، الاصرار على أن مطالبه المشروعة يجب الوفاء بها . ونعنى بالمثابرة مجرد التكرار ، ووضوح الأمر ، السيطرة الواثقة من نفسها ــ أى أن يكون الانسان قادرا على أن يظل يطلب ويتحدث ويشرح . وقد يؤدى اظهار اصرارك الطبيعى إلى تحقيق الفوز لك .

كما أن المثابرة تعنى اصدار الأوامر والقيادة بصورة تتسم بالثقة فى النفس . ان القادة المدعين الذين يئنون ، الذين يعنفون أو الذين يبررون موقفهم بابداء الأسف أو القاء اللوم ، يشيعون افتراضهم المسبق بأن المرؤوسين لن يفعلوا ما يطلب منهم ، نظرا لكونهم « غير جديرين » به أو لفشلهم فى ذلك من قبل . وهناك أيضا الاستدلال القائل بأنه ربما كانت التعليمات نفسها غير ذات قيمة أو غير مشروعة ــ وان القادة عديمى الثقة بالذات وسواء كان عدم الثقة يتعلق بالنفس أو بالآخرين ، فانه ينتشر عن طريق الأوامر التى يعوزها الحماس والمنطوية على اتهام أو اعتذار :

« أود أن يتحمل شخص ما مسئولية تنظيف هذا المكان »

« والآن لماذا لا تستطيع أن تفعل هذا دون أن تسألنى ، أعرف تماما أنك ستنسى هذا » .

ان الأنين ونبرة السخط ونغمة الصوت المرتفعة ، والتبرير الاعتذارى أو المبالغ فيه ــ كلها تفيد القول « ليس عليك ان تفعل ما اطلبه منك » أو « لا أتوقع منك انك سوف تفعله » ، وتصبح هذه فى معظم الظروف ، نبوءات تحقق نفسها بنفسها .

الممارسة :

يكتسب القادة وضعهم والاستجابة لهم عن طريق تعويد المرؤوسين على اتباع تعليماتهم . ولاريب ان التوجيهات المبالغ فيها مدمرة ،

إذ تعتبر ادارة مستبدة . لكن العكس ـ وهو ان الاقلال منها افضل ـ ليس صحيحا . ذلك ان القيام بدور القائد يتحقق عمليا باصدار الاوامر .

ويتم هذا بالتدريج : الانتقال من القليل للغاية الى المستوى (أو التواتر) السليم والانتقال من المجالات الاكثر وضوحا والتى يسهل قبولها الى المجالات الاكثر إبهاما والتى يمكن ان تكون خلافية .

وهكذا فان المديرين الجدد يكونون حذرين ، ولايريدون أن يواجهوا بالرفض أو أن يتم تحديهم قبل أن يستقر وضعهم بصورة راسخة . وتجىء الأوامر الأولى فى المجالات التى يتوافر فيها ضمان معقول بأن المرؤوسين راغبون فيها ومستعدون لها وقادرون عليها . ومع أن عددها يكون قليلا ، إلا ان التواتر يتزايد كلما اعتاد المرؤوسون على هذا المصدر الجديد للتعليمات ، والأهم من ذلك كلما استطاعوا ان يروا زملاءهم يستجيبون للقيادة ويقبلونها .

وهناك تشابه له دلالته بين المسرح والخطابة العامة . فالخطوط الاولى تكون عادة رموزا أو مجاراة للاهواء بصورة واسعة واضحة بما يجعل الجمهور يستطيع ويريد أن يتجاوب مع معظمها بصورة آلية . وبقدر ما « يسخن » الجمهور بان يعتاد على العرض ويصيخ السمع بقوة ويستجيب بصورة واضحة ـ يصبح مستعدا للافكار الاكثر ابهاما ودهاء .

القوة الدافعة :

لاريب ان المرؤوسين لايريدون أوامر غير ضرورية وغير ذكية من مديرين يستمتعون باظهار سلطتهم عن طريق اصدار الاوامر فالموظفون ـ كما سنرى يريدون استقلالا ذاتيا معقولا ، وتشاورا وما الى ذلك ـ لكنهم يريدون ايضا مديرين يتخذون اجراء ، ويحثون انفسهم على تطبيق مجموعات القرارات التى وصفناها آنفا ، فى فترات دورية ملائمة .

ويمكن ان نلاحظ هذا على خير وجه فى حالة افتقاده . فحينذاك سيقول المستخدمون أن الادارة سلبية ، لامبالية ، أو على وجه الضبط ادارة كسولة « خلال شهور (أو سنوات) لم يتخذ اى قرار حقيقى

« اننا نركد » « انظر الى المشاكل س ، ص ، ى ، والفرص أ ، ب ، ج . . . لقد تم تجاهلها جميعا » والامر المفتقد هنا هو الاحساس بالحركة والدينامية .

ويقر المرؤوسون بان منظماتهم تحتاج الى قيادة نشيطة وانها تكون عاجزة بدون وجود قائد ، على الرغم من انهم قد يكونون كارهين للاعتراف بهذا :

والكليات هى أولى الامثلة على هذا . فهى تستاء من العمداء النشيطين المقتحمين لأن اعمالهم كثيرا ماتنتهك هذا المعيار أو ذاك من معايير الكلية . . على الجانب الآخر ، سرعان ماتظهر الشكاوى عند تعيين عميد سلبى : « لاتوجد قيادة هنا ، المشاكل الواضحة لاتعالج ، ليس هناك من يقوم بالمبادرة فى اتخاذ « اجراء » وفى حين يوجد لدى كل عضو أو عضوة فى الكلية حل مفضل لاينفصل عن المصالح الشخصية ، فقد تضع حتى الكليات النشيطة والمقنعة نفسها فى موقف حرج اذا افتقرت إلى إسهام القائد الرسمى .

معالجة المواجهة :
التصدى لعدم التجاوب

يتعين على القادة فى سعيهم لاضفاء المشروعية على وضعهم ، وفى معالجتهم لما اسميناه « المجموعات من الاحداث » للابقاء على القوة الدافعة للمنظمة ولحل المشاكل ، وفى اداء مهامهم كممثلين أو مدافعين عن المجموعة للحصول على الموارد والامتيازات المطلوبة من الاشخاص الخارجين ، يتعين عليهم ان يكونوا قادرين على مواجهة واقناع الآخرين الراغبين عن التعاون . ذلك أنه من الواضح ان للمرؤوسين القادة وللآخرين الذين يتعين على الرؤساء التعامل معهم ، مصالحهم الخاصة ـ المختلفة عن مصالح المديرين ـ وآرائهم الخاصة عن احتياجات الموقف على حد سواء . وكل من هذين الامرين أو كليهما معا قد يدفعهم الى رفض الامر أو الطلب . ومثل هذا الرفض يمكن ان يضايق وان يعوق على حد سواء القادة الذين يسعون وراء الجدارة بالثقة والمساندة . فكيف يواجه القادة المرؤوس كالرافض

المتمرد ؟ سنركز فيما يلي على المرؤوسين ، لكن للمعالجة نفسها قابلية واسعة للانطباق على التكتيكات التنظيمية .

ان كلمة « لا » قد تكون رفضا لقبول تغيير في المناهج ، اجراء جديد ، أو نشاط ، لانجاز مهمة في مواجهة عقبة ، لاعادة عمل ، لمعاونة زميل ، أو مائة من الاحتمالات الاخرى التي يختلف فيها ادراك المدير لما هو مطلوب عن رأى المرؤوسين فيما هو مرغوب أو عادل . وفي المنظمة الحديثة تكون هناك على الدوام أسباب جيدة وكافية لعدم القيام بشيء ما : نقص الوقت ، الموارد ، فشل قسم آخر في القيام بالتزامه ، وجود سياسة معاكسة ، وقواعد متناقضة ، الخ . ومهما كان مصدر هذا ومهما كان يرجع الى مجرد التمرد ، سوء الفهم ، او الى الرغبة في تحدى الرئيس ، فانه يمكن أن يصبح اختبارا لوضع القادة ومهاراتهم . وسرعان مايفقد القادة الذين لايطيعهم مرؤوسوهم مالهم من مكانة أيا كانت ، فعلى الفور يتبع رفض أمر واحد من الاوامر التنازل عنها جميعها ، ذلك ماتؤكده لعبة الدومينو التقليدية . ويدرك القادة المحنكون ان مثل هذه الخسائر ستكلفهم فوق طاقتهم ، ويعتزون اعتزازاً بالغا بمهاراتهم في الاقناع .

وتقدم كتابات الادارة عادة ــ اذا تعرضت لمعالجة المشكلة ــ خيارا بسيطا : الانضباط في مقابل المكافأة . المشاركة في مقابل اتخاذ القرار من جانب واحد .

وهكذا فان الحل ليس عملية أو سلوك وإنما قرار بالنسبة لتحديد صاحب الحق فيه أو ما اذا كان المستخدم والمشرف يوافقان عليه معا على النقيض من القرار المتخذ من جانب واحد من قبل الرئيس ومن الواضح ان معظم المشاكل لاتحل بهذه الطريقة .

ويشير استعراض الكتابات في الادارة الى انه توجد حقا قدرتان رئيسيتان تجتمعان معا في اطار كلمة « اقناع » يمكن ان نسمى واحدة منهما « هبة الروح القدس » ، اما الأخرى فهي مركب من قدرات العلاقات الانسانية الاكثر دنيوية واكتسابا بالممارسة .

الموهبة الذاتية : هبة الروح القدس

لقد شاهد الكثيرون منا الرؤساء البلغاء القادرين على الاقناع ،

والبائعين الذين يضرب بهم المثل الذين يستطيعون اقناع الآخرين المعارضين بقبول اقتراحاتهم ويلائم هذا الاسلوب كما سنصفه على خير وجه ، الاشخاص الخارجين وليس المرؤوسين لانه سرعان مايفقد فعاليته لان كفاءته تتوقف على الاتصال غير المتكرر هذا بالاضافة الى ان المرؤوسين الذين تقهرهم المعاملة يصلون الى الاحساس بالعجز عن التعبير عن احتياجاتهم وآرائهم الذاتية ، وان يسبحوا ضد التيار فى وجه مد لايقاوم .

والواقع ان القدرة على اقناع المصادر المالية والشركاء المحتملين ، والمرؤوسين الأساسيين ومشترى الاسهم بانهم هم الرابحون ، تعتبر من العناصر الأكثر أهمية لنجاح المشروع . وتمتلىء صحافة دوائر الأعمال بالحكايات عن « الطفل العبقرى » الذى يستطيع ان يحشد المؤيدين لاى مشروع تقريبا ، ولاى ابتكار فنى أو تسويقى وحتى فى المجالات التى تداعت فيها المشروعات السابقة ، فان حماسهم المعدى وقدرتهم على الرد على أى انتقادات بمجموعة من التوكيدات المشبعة بالحقائق على مايبدو ، يزودهم بمصدر لاينضب للحصول على المؤيدين وعلى « دعامة للتنقيب»[٦]

ومن الواضح ان السياسيين مثل المرحوم الرئيس جونسون يصلون الى ذروة النجاح عادة عن طريق قدراتهم على الاقناع . ويروى الذين عرفوا جونسون حكايات عن قدرته على ان يهلك القسم الاعظم من التحفظ أو المعارضة بسلاسل لاتتوقف من المجاملات والذرائع التى تشل الخصم ، فضلا عن الحاح بدنى تقريبا بان الاتفاق وشيك .

الاقناع البناء :

اذا نحينا الموهبة الذاتية جانبا ، فانة يتعين على معظم الرؤساء ان يعتمدوا على مهارات سلوكية اكثر بنيوية للحصول على القبول . ولوصف هذه العملية ، سيكون من المفيد أن نعرض الحالة التالية :

حالة المصمم :

لاتختلف هذة المشكلة عما يواجهه آلاف المديرين العاديين وتتضمن هذه الحالة مرؤوسا يرفض مطالبة المشرف له بان يقوم بعمل اضافى :

---

(٦) انظر الباب الحادى عشر من اجل مزيد من الشرح لهذه القدرة .

وهى مطالبة بأن يعمل وقت عمل اضافى مشروع حاسم . وحيث ان الوقت الاضافى كان مهما نوعا ما (فيما يتعلق بما اذا كان يمكن المطالبة به ام لا) والوضع الذى سنصفه به نواح مبهمة أخرى ، فان المرؤوس يمثل «حالة» جيدة للموقف السلبى . لكن «الحل» لايكمن فى تحديد من يمكن ان يثبت انه على «صواب» ، المدير أو المستخدم ، وليس فى تحديد طريقة صياغة الطلب ـ كتملق ، كتهديده او كوعد . ولكنه مشكلة تصميم تبديل للموقف للوصول الى الموافقة ، تبديل ينتقل من رفض قبول طلب الرئيس (وعن طريق الاستخدام غير المباشر لسلطته) الى القبول . هذا بالاضافة الى أن الهدف لابد ان يكون، وكما فى الحياة الفعلية ، هو تحقيق هذا التحول بدون التضحية بالعلاقة او بالتعاون مستقبلا . وتلك هى المشكلة .

مشكلة المدير :

لقد تلقى طلبا مستعجلا فى ساعة متأخرة من بعد ظهر يوم الجمعة ، مضمونه ان تكتمل بأسرع ما يمكن بعض الرسومات الهندسية الصعبة لتتمكن ورشة النماذج من ان تبدأ فى صنع جهاز جديد يمكن ان يبهر عميلا مرموقا له قيمة . وكان المصمم الوحيد الذى يشعر بانه يستطيع ان ينجز هذة المهمة المعقدة ـ واذا ماعملها فمن المرجح إلا تكون هناك مشاكل ـ هو «فيل فايرنزى» ، كبير موظفيه الأكثر حنكة . وهو يعرف ان فايرنزى أشبه بفتى الشاشة الأول ، مغرور بكفاءته مستقل ومتكلم . وكانت المهمة ستستغرق ٥ ساعات عمل على الاقل ، وحيث ان الوقت كان الثالثة بعد الظهر تقريبا ، فان هذا كان يعنى ٣ساعات عمل اضافى . والعمل الاضافى ليس اجباريا ، والعمل الاضافى يوم الجمعة بصفة خاصة ليس أمرا جذابا) .

مدارك فايرنزى :

لوكان المشرف قد فاتح فايرنزى فى الموضوع ، لانفجر هذا غضبا . وصاح قائلا ان كون الانسان أقدر وأكفأ الموظفين «لعنة ونقمة» وليس نعمة . ان هذه الشركة المجنونة والادارة الوسطى العاجزة ، ضعاف فى التخطيط بحيث يجيئون متأخرين على الدوام ، وهم دائما يأتون بعمليات طارئة وازمات «لا يمكن ان تنتظر» . وآخر شىء يريده

هو المزيد من العمل الاضافى قبل نهاية الأسبوع مباشرة ـ وخاصة نهاية هذا الاسبوع . فقد وعد زوجته بأنه سيعود الى المنزل مبكرا ليقوم بواجب عائلى هام (بروفة زفاف ابنته) . وقد تعب واصبح يشعر بالغثيان من مطالبته « لصالح الشركة » بأن يضحى بحياته الشخصية من اجل متطلبات العمل ـ وكثير منها غير ضرورى . فالشركة لا تدار بطريقة رشيدة . وكدليل اضافى على عدم كفاءة الشركة ، يشير الى ان رئيسه لم يستغل الوقت ابدا ولم يكن لديه بعد النظر ليدرب واحدا من زملائه الأصغر على معالجة الرسومات المعقدة . ومن ثم فان الشركة اما ضنينة بالاستثمار فى التدريب واما حمقاء للغاية .

ومع هذه الخلفية للموضوع ، فان الانسان لا يحتاج الى خيال كبير ليتصور المشكلة التى يواجهها المدير . اذ يتعين عليه ان يجعل مرؤوسا يقوم بعمل يعتبر جزئيا على الأقل « زائدا ومتجاوزا لواجبات الوظيفة الصريحة المعلنة » بالاضافة الى ان المستخدم يوجد فعلا فى اطار ذهنى سلبى ، على الرغم من ان المدير لا يتعين عليه ان يعرف هذا كأمر طبيعى .

فما هى السيناريوهات المعتادة والأكثر قابلية للتنبؤ بها ؟

١ ـ يقدم المدير طلبه بصورة متملقة فيرفض ، وحينذاك يصاب بالاضطراب من ذلك التهديد لوضعه (ماذا سيقوله رئيسى اذا لم انفذ هذا بعد ان قيل لى كم هذا العمل هام ؟) ووقاحة المرؤوس . ومن الطبيعى ان يسعى الى استخدام الضغط . ويتخذ الضغط شكل :

أ) التهديد :

« تذكر كل الذى فعلته من اجلك من اجازات اضافية عندما كنت تريد ، مكافآت الجدارة ، هل هذه هى الطريقة التى ترد بها الجميل ؟ هل تعتقد انى سأستمر راغبا فى المطالبة لك بزيادة أخرى أو السماح لك بما تريد عندما ترغب فى شىء ما ؟

ب) الترغيب :

« أنا أعرف ان هذا شاق عليك ، لكن قم بالعمل على خير وجه لاستغله عند الحديث مع المراقب للحصول لك على زيادة أكبر مما

تتوقعه في وقت مراجعة الأجور » و/ أو « سأحاول ان احصل لك على شيء حلو آخر ــ وقت أجازة احسن ، مكتب اكبر ، أو واحد من عشرات الأشياء ــ ربما حتى رشوة : مرتين بدلا من مرة ونصف .

ملاحظة :

في حين ان العادة جرت على التمييز بين الثواب والعقاب فانهما في الواقع ينحدران الى الشيء نفسه . فمن وجهة نظر فايرنزى يعتبر أن عرض منفعة عليه معادل للتهديد « بالحرمان ان لم يذعن » ومن ثم ، ليس هناك فارق في الواقع بين الامرين ، فكلاهما يؤكد سلطة الرئيس في ان يمنح أو يمنع مزايا الوظيفة وأن المرؤوس لا حول له ولا قوة . عليك ان تذعن للأوامر سواء كانت معقولة أو غير معقولة والا عوقبت .

٢ ــ الهيمنة هي السيناريو الآخر المحتمل . فعندما يستشف الرئيس عدم رغبة مرؤوسه ، فانه ينطلق في خطبة طويلة عن أهمية عملية التصميم المطلوبة :

أ) « انها استعراض لمهارتك ــ فانت وحدك القادر على القيام بها وهذا هو السبب في أني اتجه اليك » .

ب) « ان ذلك لصالح الشركة ، فهو قد يعني طلبية جديدة هامة ، كميات من الوظائف الجديدة ، مزيد من ضمانات العمل للجميع » .

والواقع انه حيثما يستطيع المرؤوس ان يتكلم ويقطع السيل المنهمر من الكلام الموجه اليه (برد آخر متشكك) ، فان ذلك سيثير وابلا أقوى وربما أطول من الكلمات يعكس احباط الرئيس واصراره على اخضاع المرؤوس المتمرد . وليس من النادر في هذا السيل الجارف من كلمات فن البيع ، ان يتفق الرئيس قصدا أو عن غير قصد مع المرؤوس في السخرية من عجز الادارة العليا (التي لابد أن يعاني كلاهما منها) بل قد ينشأ اقتراح بمؤامرة : « ساعدني في ان أحصل منهم على المنافع » . وسيسعى اندفاع الكلمات الى ارهاق الخصم بالحاح مثل : « انا صديقك ــ افعل هذا من أجلي ، افعل ذلك من أجل زملائك ، من أجل شرف ادارتنا ، الخ ، الخ . »

المشاكل الناجمة :

يسهل كثيرا تحديد المشاكل الناجمة عن هذه المعالجات :

١ ـ ان فايرنزى متأكد تقريبا مـن انه سـيصاب بالاحباط ، فهـو موضوع فى موقف يتمزق فيه بين احساسه الذاتى بالعدالة ـ مـا يريد ان يفعله وما يحس انه من « حقـه » ـ وبين ضـغوط الرئيس . فـاذا اذعن فستنشأ لديه حالة من السـخط واذا رفض فسـتتأثر العـلاقة بينهما وحتى اذا غير رأيه ، فسيكون هناك مجال للغضب وللاحساس بان الرئيس مـطلق السـلطان يتلاعب بالمرؤوس الضـعيف ومـن ثم لا تصبح المعالجة الايجابية أفضل من المعـالجة السـلبية . فقـد تزيد الاحساس بالتبعية .

٢ ـ يقضى الرئيس وقتا طويلا فى محاولة التأثير على فـايرنزى على أساس ما يفترضه من حاجات مـوجودة لديه ـ النقـود ، الاعجـاب ، المباهاة ، العلاقة الطيبة مع الادارة . وهو لم يكشف النقـاب ابدا ولم يحاول تقييم ما قد يكون فايرنزى بحاجة اليه بالفعل ، على سبيل المثال ضمان أن تحل مشكلته المتكررة باستثمار فى التدريب .

٣ ـ لم تكن هناك فرصة أو احتمال قوى لتطوير مخرج « بناء » مـن المأزق ، يلبى احتياجات كل من المشرف وفايرنزى .

٤ ـ ومن ثم لم يحصل المرؤوس على أى دليل يشير الى أن الرئيس يهتم بأمره ، سوى باعتباره آداة يستطيع بها ان ينجز اهـدافه الذاتية الهامة فى أن يبدو فى خير صورة لدى الرؤساء .

٥ ـ وربما ينتهى الأمر بالرئيس الى ان يفقـد ثقـة مـرؤوسه غير المتجاوب والمعتمد على الغير بشكل كبير .

أساليب الاقناع القائمة على التصور الذهنى العقلى : نظرية المجال

منذ عدة سنوات مضت ، طور عالم النفس الاجتمـاعى البارز كورت لوين ، عددا من المفاهيم اسماها « نظرية المجال » . والآن دعونا نطبق نظرية المجال على هذا الطراز من المشاكل . ان سلوك الأفـراد فى رأى لوين هو نتاج لمحـاولات القـوى التى تؤثر عليهـم . وهناك « قـــوى محـركة » و « قـوى محـددة » . والمديرون عادة أكثر تعـرضا لاغراء استخدام القوة الأولى فحسـب وذلك بتقـديم المنافـع أو التهـديدات للأهداف الفردية .

ومحصلة هذا الاغراء والقهر هـى الضـغط والتوتر المتزايد ، ممـا

يترك الأفراد فى حالة احباط . ويقع المرؤوسون بين شقي الرحى ، بين الضغط للتوافق وبين القوى المقيدة غير المتناقضة (فى حالتنا السابقة ، كانت القوى المقيدة تتمثل فى حاجة المرؤوس الى الوقت الشخصى ، ونفوره من أن يبدو « كعجينة يسهل تشكيلها » ، ورغبته فى استقلال ذاتى معقول) .

وقد حاول لوين ان يبرهن على أن الوضع الأكثر صحية من الناحية النفسية والأكثر وقاية ، هو خفض القوى المقيدة ـ ومن ثم المقاومة والاحباط ــ وذلك على النقيض من تصعيد الضغط من أجل التوافق .(٧)

والأمر الأكثر أهمية هو ان نظرية المجال للوين تدعو المديرين (أو أى شخص يسعى من أجل ممارسة النفوذ) الى أن يستكشفوا بصورة تامة « مجال حياة » الأفراد الآخرين ، القوى التى تؤثر عليهم ، ما الذى يبحثون عنه وما يتجنبونه . وعندما يعرفون هذه الكوكبة من القوى ، سيصبحون فى وضع يمكنهم من التأثير على الاتجاه الذى تحرك فيه الأشخاص الآخرون . وبالطبع فانهم يتمكنون من هذا بالتجاوب مع هذه القوى .

نظرية التحكم فى الوسائل لماكجريجور :

بسط دوجلاس ماكجريجور ، عالم النفس الصناعى الشهير (الذى كان يعرف لوين عندما كانا يعملان معا فى معهد ماساشوستس للتكنولوچيا فى أواخر الأربعينات) نظرية المجال تحت اسم « التحكم فى الوسائل » فقد دعا ماكجريجور طلاب الادارة الذين يدرسون عليه الى استكشاف « مجال حياة » المرؤوسين (كذلك مجال حياتهم هم أنفسهم) ، واسماه « مجال الادارك الحسى » للأشخاص الآخرين .

وباللغة السلوكية فان هذا يعنى انه على المديرين ان يبدأوا بالتقصى ــ من خلال عقد اللقاءات ــ وذلك بدلا من أن يبدأوا بعملية الاقناع وذلك فور أن يكتشفوا ان هناك مقاومة وعلى المديرين ان يحاولوا من خلال عملية الأخذ والعطاء ان يعرفوا حاجات المرؤوسين

---

(٧) للاطلاع على صورة اكثر اكتمالا لنظرية لوين ، انظر دور وين كارترايت (محرر) « نظرية المجال فى العلوم الاجتماعية » ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٥١ .

واهدافهم من حيث ارتباطها برفض التجاوب مع المطلب الموجه اليهم (لقد افترض المشرف فى حالة المصمم ببساطة انه يعرف هذه الأشياء) .

وباغراء المستخدمين على الاستفاضة فى الكلام (المصمم فايرنزى فى هذه الحالة) وبالتفكير فى احتياجات المشرف ، يمكن ان تظهر الصورة التالية :

أهداف المشرف ← قوة عمل متجاوبة موالية
← ان يبدو فى مظهر حسن أمام رئيسه
← انهاء المهمة الجديدة الموكولة اليه

أهداف فايرنزى ← الانسجام مع رئيسه وزملائه
← ان يكون له استقلال ذاتى معقول
← ان ينصرف فى موعده خاصة يوم الجمعة هذا
← الحصول على «معاون» مدرب

وبعد ذلك يتعين على المشرفين ان يختاروا الكيفية التى سيتعاملون بها مع هذه الحاجات والأهداف . ومن بين الاختيارات المتاحة فى هذه الحالة :

١ ـ قطع وسائل المرؤوس ، اى موارده :
أ) «لن اساعدك عندما تطلب منى شيئا»
ب) «سأجعل تقدمك أمرا شاقا»

٢ ـ تهديد اهدافه مباشرة :
أ) «استطيع ان الغى وظيفتك»
ب) «استطيع ان انقلك الى عمل أقل اثارة للاهتمام»

٣ ـ تقديم منافع مباشرة :
أ) «سأمنحك مكافأة»
ب) «سأعطيك المزيد من وقت الراحة»

٤ ـ توفير الوسائل للمرؤوس ليحقق أهدافه بنفسه :
أ) «سأساعدك على الوصول الى وضع اقل تعرضا للضغط» .

ب) « سأساعدك فى الحصول على « معاون » مدرب لتخفيف الضغط عليك » .

والواقع ان المشاكل (١) ، (٢) واضحة : التهديدات والاحباط وما يشبه التسيير نحو الدفوع العدوانية . وحتى اذا خضع المستخدم وتوافق ، فالراجح ان رغبته فى التعاون والتجاوب ستضعف مع مرور الزمن . اما مشكلة الحل (٣) باعتباره تكتيكا ، فهى مشكلة اكثر اثارة للاهتمام واكثر تعقيدا على حد سواء .

وكما قلنا بالفعل ، فان تقديم المكافآت ـ وهى ما يسميه الساخرون « بالرشاوى » ـ أمر محفوف بالصعاب فكل عرض هو تهديد ضمنى . فالرسالة التى يتم نقلها خلاله هى « لن تحصل على شىء منى ، اذا لم تفعل ما أريده » . زد على ذلك ان كل المديرين كما ناقشنا فى الباب الرابع يجدون صعوبة فى تحديد مكافآت منصفة . وذلك ان المكافآت تتجه الى أن « تبلى » بل قد يكون للمرؤوسين نقطة تشبع بالنسبة لبعض منها . ومهما كان حجم المكافآة السابقة ، فانه يتعين ان تكون المكافأة التالية أكبر حتى تحدث تأثيرها[٨] . وبالطبع فانه فى معظم مجالات المكافأة المباشرة هناك حدود عليا اقتصادية حقيقية لما يمكن اعطاؤه .

وكما قال ماكجريجور فان اعطاء أشياء للناس ، اى تحقيق اهدافهم ، حتى ولو لم يكن تهديدا ضمنيا ، هو نوع من الحط من قدرتهم ، ذلك انه يجعل المرؤوسين معتمدين كالأطفال (« بابا الكبير » سيعطيك شيئا اذا سلكت سلوكا حسنا .) .

والوضع الأكثر صحية والأكثر قدرة على الدوام ، هو علاقة المشرف بالمرؤوس التى يقوم المديرون فيها بتوفير الوسائل أو التسهيلات اللازمة لبلوغ المرؤوسين لأهدافهم وليس تحقيق الأهداف نفسها . ومن ثم يسيطر المشرفون أو يستطيعون أن يؤثروا على وسائل الاشباع ، وهذه هى الطريقة الأكثر صحة والأكثر فائدة . وكما يقول لوين فان المشرفين يمكن ان يعاونوا فى تعديل القوى المقيدة التى منعت المستخدمين من بلوغ الأهداف المرجوة .

---

(٨) ذلك مشابه لقانون ويبر ـ فيخنر فى علم النفس ، الذى ينص ببساطة على ان التفاضل القابل للتمييز يتوقف على حجم الدوافع الأصلية التى اضيفت اليه . وكلما تزايدت المستويات الشامله للمنافع ، يتزايد التفاضل الاقل قابلية لاكتشافه اكثر فاكثر .

والآن نستطيع ان نوجز العناصر التى تبدو متضمنة فى عملية التسوية الناجحة للنزاع والتى تتجاوز بصورة جوهرية فكرة « المشاركة » أو « المكافأة » المفرطة فى تبسيط الأمور .

تلخيص عناصر السلوك الاقناعى :

حيثما يختلف المشرفون والمرؤوسون وتكون المنافسة ضرورية ويتعذر اصدار توجيه بسيط فى الأمر ، فانه يتعين على المشرفين :

١ ـ أن يسعوا الى تحديد طبيعة المشكلة والمعوقات المحيطة وذلك من خلال التفاهم المتبادل والأخذ والعطاء المشترك . ولا يعنى هذا ان كليهما ستكون له نفس القيم ، ولكن يعنى ان الاتفاق حول المشكلة شرط اولى مطلق لحفز البحث عن حل لها .

٢ ـ ان يسعوا الى فهم قيم المرؤوسين ومصالحهم وقلقهم ورغباتهم . ويتعين عليهم ان يصلوا الى هذا التفاهم من خلال « المقابلات » ، اى ترك المرؤوسين يتحدثون ويشرحون ، وهى عملية تجعل المرؤوسين يعرفون ان الرئيس متفهم ومتجاوب ومهتم باحتياجاتهم . (ملحوظة : لا يعنى هذا التسليم بها جميعا أو اعطاء وزن خاص لها ، فيما عدا الاقرار بالحقيقة الواضحة وهى انها « قيود » تسهم فى « المشكلة » .) .

٣ ـ ان يسعوا الى اعادة تحديد المشكلة بطريقة تتيح للمستخدمين بعض الفرص للاسهام فى حلها . وقد يكون الاسهام تعديلا طفيفا فى الكيفية التى سيتم بها أمر ما او تغيير كبير فيما سيتم ، والعنصر المهم هو الحصول على مبادرات المستخدمين .

وحينذاك يصبح الحل ، اذا كان فى الامكان ان ندعوه كذلك ، نتيجة لقدرة المشرفين على اعادة تشكيل هيكل المشكلة وتشجيع القيام بعملية اعادة تشكيل هيكل مقابلة فى عقلية المستخدمين . وكلاهما سيخفف من نزعاته وسيعيد التفكير فى قيوده ، وسيسعى الى الالتقاء مع أهداف الطرف الآخر .

ولنلاحظ كيف انه اصبح من غير الضرورى أن نتساءل عمن اتخذ القرار (الرئيس أو المرؤوس) وما مقدار المشاركة التى تحققت . والواقع ان مثل هذه الاسئلة تنم عادة عن سذاجة فى الأمور التنظيمية .

ويصبح أمرا مفتعلا تماما ان نميز مثلما يفعل كثيرون من « خبراء الادارة بين درجة المشاركة ، أي :

القرارات المتخذة بواسطة المرؤوس .

القرارات المتخذة بواسطة المرؤوس ، اذا وافق عليها الرئيس فحسب .

القرارات المتخذة بواسطة الرئيس والمرؤوسين .

القرارات المتخذة بواسطة الرئيس بالتشاور مع المرؤوسين .

ان القرار المشترك لحل المشكلة يتحقق نتيجة لعملية يكون فيها لكل من الرئيس والمرؤوس دور مفيد يلعبه ، اما من له القسط الاكبر من التأثير فسيختلف من موقف الى آخر ولا يمكن عادة تحديده سلفا .

ملاحظة نقدية موجهة لماسلو وهيرزبرج :

أصبح غالبية القراء يعرفون بالبيان الجديد لهيرزبرج حول « التسلسل الهرمي للحاجات » الشهير الذى قال به ماسلو[٩] . وبايجاز تنص النظرية على ان الحاجات التى اشبعت فعلا (وهى عادة الحاجات « الأدنى طبقة ») لا يمكن ان توفر دافعا . وهكذا فقد قال هيرزبرج انه فى التنظيم النموذجى الحديث لا يؤدى اعطاء المستخدمين ما يسميه اشباع الحاجة الاكثر تحقيقا « للوقاية » الى توفير حافز أكبر لانهم أقرب الى التخمة فى هذه المجالات . (بالطبع ان مثل هذه الآراء قابلة للنقاش تماما) . والمجال الذى لم يتم اشباعه نسبيا ، وبهذا فهو مجال حافز ، هو المجال النفسى : الحاجة الى الشعور بالانجاز والاحساس بالتحقيق ـ وهنا ليس هناك احتمال للتخمة .

ويمكن بلوغ احتياجات الطبقة العليا هذه خلال العمل ، ويتوقف ذلك على الطبيعة الجوهرية للعمل . اما احتياجات الطبقة الدنيا فتأتى من عناصر عرضية للعمل : خطط الأجور ، المكافآت الاضافية ، ظروف العمل . ومن المفترض ان حاجات « الطبقة الأعلى » لا يمكن أبدا اشباعها بصورة كاملة فى حين ان حاجات الطبقة الدنيا يمكن تلبيتها .

والآن يتعين علينا ان نقدم تفسيرا مختلفا لكل هذا . ان الاشباع

---

(٩) ٩ ـ ا . هـ . ماسلو ، الحفز والشخصية ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٥٤ ، ص ٨٠ ـ ١٠٦ .

الجوهرى للعمل يمكن الوصول اليه فقط بواسطة المستخدمين انفسهم . ولا يمكن تقديمه على طبق (ولا حتى بواسطة خبير اثراء العمل) . انه يتوقف على قدرة المستخدمين على التحدى للوصول للحل ، وسعيهم نحو الانجاز ، واحساسهم بالتحقيق . اما الحاجات العرضية فهى تتعارض مع هذا بصورة حادة ، اذ أن معظمها تقدمه ادارة خيرة . وهكذا فان ادارة توفر المناخ الأكثر صحة من الناحية النفسية والاكثر قدرة على البناء عندما تخلق وضعا يستطيع فيه المستخدمون ان يحصلوا على اشباع حاجاتهم بانفسهم وتلك هى المواقف التى تكون فيها امكانيات الاشباع قابلة للتوسع ، وليست محدودة بتأثير الظروف الاقتصادية أو التكافؤ أو المقارنات الاكراهية .(١٠)

ومن ثم فان ما يسمى حاجات الطبقة العليا ، هى ببساطة تلك الحاجات التى يتحكم الأفراد فى امكانية تحقيقها . وعلاقة المشرفين بهذه الحاجات هى علاقة الميسر : مساعدة المرؤوسين على بلوغ اهدافهم الشخصية فى اطار تنظيمى .

الحوافز والحث :

اكتشف العلماء الاجتماعيون ان المستخدمين اكثر استجابة للحوافز التى لا تتوقف على رئيس قوى يهبها لهم باعتبارهم مرؤوسين تابعين . وهكذا فان الزيادة السنوية فى الأجرة وعلاوات الجدارة ، وظروف العمل الأفضل والمعاشات والاجازات المحسنة قد تلاقى التقدير ، لكنها لا تحث على أداء أفضل (لا تنخدع : فالسبب ليس انها اشباعات لا تتعلق بالطبقة الأعلى ـ كما ظل هيرزبرج يكرر ويعيد ـ وانما لأنها تحت رحمة الادارة) .

ان الدافع المثالى هو ذلك الذى يسيطر عليه المستخدمون . وهكذا فان مديرين كثيرين لديهم دوافع قوية ويفعلون كل شيء يستطيعونه لتحسين وضوح وكفاءة عملهم لانهم يستفيدون بصورة مباشرة . ان قضاء الساعات الطويلة والاخلاص يؤديان الى وظيفة اكثر اهمية

---

(١٠) بالطبع ان نظم العمل بالقطعة يمكن ان توفر نفس اشباعات الانجاز خلال العمل ، على الرغم من انها توفر الدخل اساسا .

واثارة للاهتمام ـ وعادة اكثر أجرا . وهكذا فان وضع المستخدمين فى عمل يستفيدون فيه بصورة مباشرة بقدر يتناسب مع كفاءة عملهم ، هو الحافز المثالى . ومن الواضح ان للعمال ذوى الياقات الزرقاء نظمهم للعمل بالقطعة ، لكن عمال الياقات البيضاء ، والمديرين ، وهيئة المساعدين ، يمكن ادماجهم فى نظم المكافأة .

ويحتاج المديرون الى ان يتخلوا عن جزء من تعريف الوظيفة ليبقى مفتوحا . « اسمع ، انك تستطيع ان تجعل هذا العمل هاما بالقدر الذى توده . فاذا استطعت ان تكسب تأييدا لهذه الوظيفة الجديدة ، وان تبرر الميزانية المتزايدة وان تحقق نتائج فعلية ، فسنظل نغذيك بموارد اكثر . وستنمو وظيفتك (أو ادارتك) وستنمو معها . اما اذا قدمت جهدا متوسطا فحسب ، فانك ستحصل على التكلفة العادية لزيادة نفقة المعيشة ، ولن تصبح الوظيفة اكثر اثارة للاهتمام ، ولن تزداد اهميتك بالنسبة للتنظيم » .

ويزدهر كثيرون فى ظل هذا النوع من الخطط . ذلك انهم يريدون وصفا يستطيعون فيه الحصول على مسئوليات اكثر فاكثر ـ والعائد النفسى والنقدى الذى يصحب ذلك . لكن كثيرين آخرين لا يريدون ذلك ، انهم يريدون حدودا واضحة للتفرقة ، ومسئولية ضئيلة ، وحاجة الى المبادرة قليلة الى اقصى حد ممكن .

استنتاجات :

قد يكون كثيرون من المديرين كارهين لممارسة قيادة حاسمة ، لانهم يؤمنون بعدد كبير من المحرمات المتعلقة بالهيكل وبالرقابة التى افرزتها حضارتنا . وعندما نمضى فى حركة تأرجح أخرى للبندول ، وذلك اثناء سنوات التكوين لمعظم المديرين التنفيذيين ، فان التساهل فى المنزل والمكتب يصبح هو المثل . ذلك اننا افترضنا ان المستخدمين والأطفال على حد سواء تحبط السلطة مساعيهم ، وان هناك تناقضا اساسيا بين الجهود المبذولة لتحسين مناخ العلاقات الانسانية فى احد المواقف وبين الجهود لاتمام العمل .

ان القادة النشطين مطلوبون للقيام بالمبادرة وتوفير الهيكل . وليست هناك دراسات تبين وجود أناس فى وضع الاستقلال التام كجنة عدن . فخلال حالته الأكثر بدائية وعبر التاريخ المكتوب ، التمس الجنس

الانساني وازدهر في ظل القبائل والعشائر والجماعات والاتحادات . واذا وضعنا نصف دستة من البشر في حجرة وحددنا لهم مهمة مشتركة ، فاننا نستطيع ان نتنبأ بأنهم سرعان ما سيطورون روتينا مشتركا للسلوك وهيكلا تنظيميا يلزمون أنفسهم به . وسيتضمن هذا الأخير القيادة اللازمة لاصدار التعليمات ، وستعاقب المجموعة اى انحرافات عن المعايير المقبولة للسلوك . وحينذاك سيكون التوافق أمرا متوقعا ، وسيكون الاعتماد أمرا وشيكا في متناول اليد (تدعو عصابات نواصي الشوارع ، مثل جماعات المكاتب ، الى التجانس في الفكر وفي العمل ، مما يجعل سلطة التنظيم باهتة عند المقارنة) .

ومن الواضح ان الناس لا يريدون حالة من الاستقلال الذاتي التام كما انهم لم يشهدوا مثل هذه الحالة . وفيما عدا استثناءات قليلة فان الرجال والنساء يعتمدون على العلاقات الانسانية ، وعلى نوع من الثبات في الهيكل والروتين والتعود على الاستقرار النفسي . ان معظمنا يفرون من الغياب الشبيه بالخواء للعلاقات التي تتخذ لها هيكلا محددا ، وذلك على الرغم من اننا لا نحب ان نعترف بهذا . (يعرف طلاب ادارة الأعمال جيدا ان العثور على عدد كاف من الناس الذين لهم قدرات ادارية يقومون بالمبادرة ويقبلون المسئولية ، من المشاكل الأساسية للادارة) .

وكما رأينا فان هذا السيناريو يتضمن عملية أخذ وعطاء نشيطة فيما بين القادة والمرؤوسين . فالمرؤوسون يريدون شخصا يساعدهم على بلوغ اهدافهم ، ويستطيع ان يبني هيكلا « ويجعل الأشياء تحدث » . انهم يريدون صلة متفاعلة مع القادة تكفل لهم القبول والحصول على راحة دورية من الضغوط والقيود التي تتدفق من اعلى الى اسفل التسلسل الهرمي . كذلك يطالب معظم الأفراد بمتنفس لاحتياجات التفاعل الحبيسة ، وتكتمل حاجات المرؤوسين هذه بحاجات الرؤساء الذين يستطيعون الحصول على الالتزام والتأييد من خلال الصلات النشيطة فحسب . ذلك ان الاتصال الحق يقوم بالصلة التي تتم وجها لوجه .

ان القيادة لابد وان تكون نشطة ولا يجب أن تكون سلبية بحال من الأحوال ، والسلطة لابد وان تمارس بصورة تجعلها مقبولة . ان نمط القادة الأقوياء المتباعدين رابطي الجأش والصامتين والذين يصورهم الأدب القصصي على نحو مثالي ، ليسوا هم قادة العالم الواقعي .

الباب الرابع

خلق الالتزام والحفز

حاولنا فى الباب الرابع ان نستكشف كيف يمارس القادة السلطة واشرنا الى ان تحقيق الاشباع كان شاغلا ثانويا وليس أوليا للمديرين . لكن هذا لا يعنى ان المديرين يستطيعون اهمال عوامل الحفز . ان الالتزام والروح المعنوية والولاء لها نتائج جوهرية فى الأمور التنظيمية . ويتوقف قدر كبير من الآداء على ما يفعله المرؤوسون عندما لا يكون المشرفون حاضرين وعندما لا يتجاوبون مع تعليمات معينة . وكما سنرى عندما نناقش الرقابة ، فان الابعاد الحاسمة للوظيفة (والتى تجاوز المهام البسيطة) هى تلك التى تتضمن بالتناوب السليم الذى يتجاوز ما يمكن الأمر به أو التفويض فيه أو تحديده .

والفكرة الشائعة عادة عن القادة هى ان لهم دورا سلبيا نسبيا فى تشكيل دوافع والتزامات العامل . وافترض ان الحفز ينبع من علاقة الموظف بالوظيفة ، وانه طالما ان الرئيس ليس شخصا مزعجا ولا فظا ، فان الوظيفة « الجيدة » لابد وان توفر عملية حفز « جيدة » .

ويشير استعراض ما كتب عن حفز المستخدم واشباع الوظيفة الى انه توجد على الأقل ثلاثة مكونات يتحكم فيها المديرون بصورة مباشرة :

١ ــ المكافأة المحتملة التى يتوقعها المرؤوسون نظير الأداء المحسن .

٢ ــ درجة القبول الأمان التى يتوقعها المرؤوسون .

٣ ــ « الادارة » الفعالة للانماط المتفاعلة .

تشكيل توقعات المكافأة :

هناك معالجة شائعة للغاية لعملية حفز المستخدم فى مجال السلوك التنظيمى تدعى « التوقع » أو نظرية « السبيل ــ الهدف » وهى تسميات مبهمة الى حد ما[1] . وهذه المعالجة تقلب الافتراض الذى استمر طويلا لدى معظم المديرين والقائل بان المستخدمين الراضين سيكونون اكثر انتاجا . وبدلا من ذلك تقول النظرية بصورة مقنعة ان المستخدمين يجب ان يفهموا الانتاجية والأداء باعتبارهما خطوات ضرورية على طريقهم نحو اشباع اهدافهم الخاصة . وكما سنرى فان للمديرين دورا كبيرا يؤدونه لهندسة هذه الطريقة فى الادراك . فالسلسلة تضم حلقات كثيرة ، يتعين ان تبدو جميعها جديرة بالثقة ، اذا اردنا حث المستخدمين . وعلى القادة ان يقوموا بجهد يزيد كثيرا عن مجرد تقديم المكافأة على العمل الذى يؤدى باتقان .

ومن ثم يتعين اشباع كافة حلقات السلسلة الممتدة . ولابد ان يؤمن المستخدمون بما يلى :

١ ــ بأن لديهم القدرة (التى تقوم على احساس الخبرة الماضية والثقة فى النفس) على تحسين الأداء .

٢ ــ بأن هذا الأداء المحسن لن يكون مكلفا بصورة مفرطة من حيث الطاقة والصداقة والتضحيات الشخصية الأخرى ، بما فى ذلك الالتزامات والتعهدات المقبلة (ما الذى يتوقع فى « جولة المرة القادمة ») .

---

(١) من اجل الحصول على وصف جيد لعناصرها ومقدماتها الاكثر اكاديمية ، انظر كتاب ادوارد لولر ، « الحفز فى تنظيمات العمل » ، ويدسوورث ، بروكس / كول ، بلمونت ، كاليفورنيا ، ١٩٧٣ . ويعد هذا ايضا تطبيقا لنظرية المجال للورين كما ناقشناها فى الباب السابق .

٣ ــ بان هذا الأداء المحســن ســيؤدى الى « نتائج » جيدة بصــورة واضحة ، أى شيء ما يستطيع الآخرون قياسه ، تقييمــه ، أو ادراكه ــ فرق هام نوعا ما عن الوضع الذى كان قائما من قبل .

٤ ــ بان هذه النتيجة ستقدر باعتبارها اســهاما ايجــابيا ، جــديرا بالثناء .

٥ ــ بان هذه النتيجة ستكافأ .

٦ ــ أن هذه المكافأة سيعتبرها المرؤوس عادلة .

معنى العدالة :

ان للعدالة نظريتها الخاصة بها . وبحثها هنا قد يعتبر مشتتا . ولكن من الواجب علينا فى سبيل الشرح ، أن نشــير الى ان المفــاهيم التالية هى من اكثر مفاهيم العدالة انتشارا .

فالمرؤوسون يرون ان المكافأة تكون عادلة عندما تصبح :

المكافأة المتوقعة من قبلهم		المكافأة التى يتوقعها الآخرون
مدخلاتهم (الجهد ، التدريب السابق ، مستوى المهارة ، الصفات الشخصية)	=	مــــدخلات الآخــــرين

وهكذا ، فكلما زادت خبرة الأفراد وارتفعت مــكانتهم ، كلمـــا زادت ضرورة اقتناعهم بان المكافأة عادلة . ان العدالة نسبية دائما وليســت مطلقة ــ فالمكافآت تقارن بما يحصل عليه الآخرون المماثلون .

المدير كميسر :

ان مجرد النظــر الى ذلك التســلسل الطــويل الذى يتعين اشــباعه يوضــح مــدى ضــخامة العمــــل الذى يتعين على المديرين القيام به كميسرين لوصلات الترابط .

ان قدرا كبيرا من التفاعل مع المرؤوسين مــن أجــل الشرح وتوفير الطمأنينة والمساعدة ، وقدرا كبيرا مــن التيســير الخــارجى (مــع المســتخدمين الآخــرين ، الادارات الأخـــرى ، الخ) يعتبر ضروريا لتشجيع المستخدمين وترجمة اسهامهم الى نتائج مرضية على السواء

بالاضافة الى انه هناك حاجة واضحة الى التأكد من ان الثقة قد منحت وان الثقة تقابل بتقدير معقول .

ييسر المديرون:

١ ـ اكتساب الثقة بالنفس التى تمكن من التعامل .
٢ ـ تقييم تكاليف الجهد الاضافى .
٣ ـ ادراك ان الجهد سينسق مع جهد الآخرين للوصول الى كسب يمكن قياسه .
٤ ـ الحصول على تقييم ايجابى للتحسين .
٥ ـ ترجمة التحسن الملموس الى مكافأة .
٦ ـ جعل هذه المكافأة « عادلة » .

ومن ثم فالمشرفون فى نظرية السبيل ـ الهدف ، هم ميسرون يساعدون المرؤوسين . ويطوعون الوضع التنظيمى بما يكفل مد هذه « الكبارى » . انهم سوف :

١ ـ يساعدون فى توفير التدريب والخبرة .
٢ ـ يعاونون فى اعادة تصميم الوظيفة وتقسيم العمل بما لا يجعل العمل الاضافى اللازم لتحقيق آداء فردى أفضل ، مكلفا بصورة مفرطة .
٣ ـ يتأكدون من ان هذه الجهود تتكامل وانها لا تتبدد بسبب جهود الآخرين .
٤ ـ يتجاوبون بصورة ايجابية مع الآداء المحسن .
٥ ـ ييسرون الحصول على جزاء عادل لهذا التحسن .
٦ ـ يعدلون المكافأة لجعلها عادلة بالمقارنة مع ما يحصل عليه الآخرون .

الأمن والاحترام :

ان المستخدمين على كافة المستويات ابتداء من نائب الرئيس الى الكناس يريدون ـ كما بينت دراسات كثيرة حول اشباع الوظيفة ـ

رئيسا متفهما مترويا مقدرا[٢] ذلك ان أمنهم الشخصي يتوقف على هذا نظرا الى ان للمديرين سلطانا عليهم . بالاضافة الى انه يصعب الحصول على احساس بالانجاز ، عندما يكون احد المقاييس الحاسمة ــ وهو تقدير المدير ــ سلبيا . ومن الطبيعي ان راحة البال اليومية وعلاقات العمل المريحة ، تتطلب رئيسا مترويا .

بالاضافة الى انه فى ظل كافة جوانب الغموض فى العالم التنظيمي الحديث ــ فرصة التمييز ، التخريب ، والاستقطاعات ــ يحتاج المرؤوسون الى الايمان بان رئيسهم شخص جدير بالثقة ، عادل ومتوازن جيدا .

ان من طبيعة المنظمات انها تضم مصالح متعارضة . ولهذه المصالح اولويات مختلفة بالنسبة لمختلف اعضاء المنظمة . وهناك ادراك مختلف لنتائج العمل المعين . ان الثراء اللانهائى للتفاعل بين الآثار والمنتفعين والنتائج يجعل ادراك الدوافع هو الاطار الرئيسى للتفضيل .

ومن ثم فان الثقة فى الحس التنظيمي تصبح عاملا حاسما فى الحصول على التعاون والتنسيق المطلوب ، لان الثقة تحدد ما اذا كانت القيادة يمكن ان تمارس أم لا[٣] .

ان كل المديرين تقريبا يعرفون هذا . ومعظمهم يريد أن يعرب لمرؤوسيه عن ايمانه بالانصاف ، خاصة بالنسبة لمن يؤدون عملهم بطريقة فعالة . ومع ذلك فهناك تعارض كبير بين مشاعر المديرين وبين ما يتم توصيله .

الاعراب عن الانصاف :

يقول المديرون السذج انهم سيعربون عن ايمانهم « بالانصاف » واحترام المستخدمين باتخاذ قرارات « عادلة » على الدوام ، لكننا نعرف انه لا توجد طريقة لعمل الاشياء بحيث يوافق الآخرون عليها بصورة مستمرة . ومن المحتم ان المديرين لابد أن يقولوا ويفعلوا أشياء يساء تفسيرها وتحظى بالكراهية وتعتبر غير عادلة أو غير

---

(٢) انظر مؤلف فريتز روثليز برجز ، « الظاهرة المراوغة » ، مدرسة ادارة الاعمال بهارفرد ، قسم البحوث ، بوسطن ، ١٩٧٧ .

(٣) بروس هندرسون ، « الثقة » ، مجموعة بوسطن الاستشارية ، مجلة افاق ، بوسطن ، ١٩٧٧ .

منصفة من قبل واحد أو اكثر من المرؤوسين . (والواقع ان المديرين الذين يضعون نصب اعينهم هدفا مؤداه الا يفعلوا أى شىء يكرهه الناس ، هم مديرون سذج وغير اكفاء على حد سواء) . وهكذا فان التاكيد على ان الفرق فى القوة لن يساء استخدامه ، يتعين إبلاغه بطرق مختلفة .

ويشير استعراض الكتابات عن الرئاسة الى ان الرؤساء يعربون عن هذا الايمان بالاعمال أكثر من الأقوال . وبالتالى فان احساس المستخدمين بالامن ينبع من ادراك هذا السلوك كشىء متميز عن سماع الكلمات المهدئة المطمئنة . ان السلوك المطلوب يتمثل فى الموازنة بين السيطرة والتجاوب ، بين ان تراقب وان تكون مراقبا ، بين التوجيه والتجاوب . وقد ابرز باحثون مختلفون هذه الحاجة الى التوازن ، على الرغم من انهم استخدموا مصطلحات مختلفة فى تسميتها[٤] .

وفى الماضى سعى بعض دارسى القيادة الى البرهنة على ان المديرين كان عليهم أن يختاروا بين العمل أو الناس ، وجعلوا المهمة كمقابل للمشاعر . والواقع ان هذا قد أصبح جزءا من التقاليد السياسية فى الديمقراطيات الأوربية الغربية .

وفى عالم السياسة ، ألفنا جميعنا التقليد الأوروبى فى الفصل بين رئيس الدولة وبين رئيس الوزراء أو الوزير الأول . فرئيس الدولة الذى يرمز الى الوحدة القومية ، ينكب على تشكيلة من النشاطات المعززة المتجاوبة للحفاظ على الروح القومية . وذلك بان يعمل الصالح وان يبدو كيسا . اما الوزير الأول أو رئيس الوزراء فيواجه الأعمال الأكثر صعوبة والتى تتعلق باتخاذ القرارات البغيضة ، القسرية عادة ، والتى تتطلب وقتا وتضحية .

لكن الآراء الأكثر عصرية للرؤساء تعترف بثنائية الدور : اذ يتعين على المديرين أن يؤكدوا السلطة وان يبدوا اهتماما بالمشاعر . فالواقع ان الموازنة السليمة بين الأمرين هى التى توفر الاحساس بالأمن والثقة فى دعم الرئيس .

---

(٤) ان مصطلحات مثل « مهمة » كمقابل « للمثير الاجتماعى للعاطفة » و « والمبادرة » كمقابل « للتدبر » و « الانتاج » كمقابل « للناس » ، قد استخدمت جميعها فى هذا الصدد .

نموذج كارلسون :

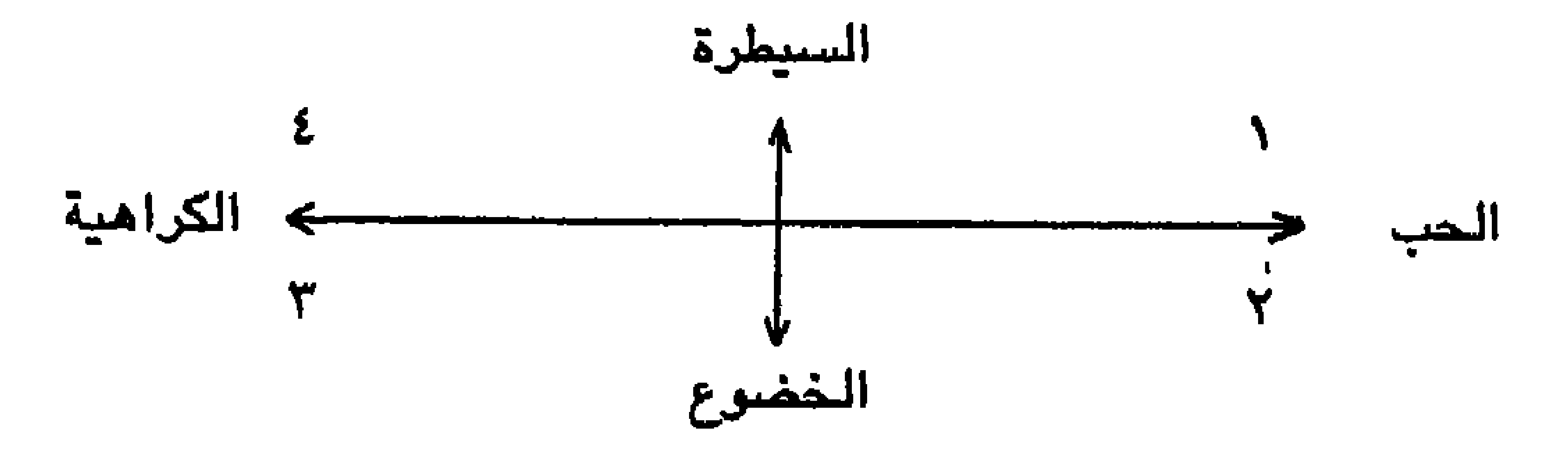
توصل كارلسون وهـو عالم نفس اجتمـاعى فى هـارفارد ، وبعـد مراجعة عدد وافر من الدراسات عن العـلاقات الاجتمـاعية ، الى انه يوجد فى المحل الأول بعدان أسـاسيان لكل التفـاعل الانسـانى . وان معظم الأشياء التى نقولها أو نعملها لبعضنا البعض يمكن وضـعها فى أحد الأرباع التى يخلقها هذان البعدان :

١ ـ بعد السيطرة ـ الخضوع .

٢ ـ بعد الحب ـ الكراهية .

وهكذا يمكن رد جميع عمليات الأخذ والعطاء بين الناس تقريبا الى توليفة ما من هذين البعدين(٥) .

نموذج كارلسون
عن التفاعل الاجتماعي



---

(٥) روبرت كارلسون ، مفاهيم التفاعل فى الشخصية ، آلدين ، شيكاغو ، ١٩٦٩ ، ويتبع التحليل المقدم هنا هذا العرض بصورة وثيقة .

وباستخدام نموذج كارلسون (والرجوع الى النموذج التوضيحى) سيكون فى الامكان ان نتنبأ بردود فعل المرؤوس التالية، فى ضوء الوصف التالى للسلوك الاشرافى :

الربع	أعمال الرؤساء	ردود فعل المرؤوس
١	١ ــ السيطرة (دعم متواضع، لكن ليس هناك أثر للكراهية)	الاحترام والثقة
	٢ ــ دعم جوهرى .	الحب
٢	٣ ــ دعم مع بعض التبعية	الاستعداد للمعاونة
	٤ ــ الخضوع	الغرور (الادعاء)
٣	٥ ــ عدم الثقة	الاحتراس، الرفض
	٦ ــ العقاب	الاحتراس، الرفض
٤	٧ ــ العدوانية، الكراهية الصريحة	الخوف والمقاومة
	٨ ــ التبجح، الاستغلال، واهتمام كبير عادة بالمكانة .	الدونية، عدم الثقة

ومن الواضح ان القادة يخاطرون بصحة واستقرار العلاقة عندما يخرجون من الربع الأول . ولا ريب انه فى الربع الثانى قد يتمثل رد فعل المرؤوس فى الاستعداد للعون، كاستجابة للاعتماد عليه الذى يعرب عنه المشرفون . لكن ذلك قد يتحول بسهولة الى غرور اذا بدا المشرفون مفرطون فى الاعتماد والخضوع . ويثير المربعان ٣ و ٤ الخوف والكراهية، واحساسا مستمرا بعدم الأمن (قد يلاحظ المولعون بتحليل انماط التعامل، التماثل بين المربع الأول ودور البالغ، وبين المربعين الثانى والثالث وبين الطفل السعيد والغاضب على التوالى، وبين المربع الرابع والأب القاسى)

استخدام التفاعل فى الحفز :

هناك كيان نظرى آخر يمكن ان ييسر للمديرين توفير الاحساس بالأمن والرفاهية الشخصية للمرؤوسين . فقد أجرى اليوت شابل

وزملاؤه دراسات كثيرة تبين ان لدى الأفراد حـاجات متميزة وقـابلة للقياس الى التفاعل الاجتماعي . ان ظهور جماعة العمل يعكس جزئيا حاجة الأفراد هـذه الى منفـذ لمتطلبات التفـاعل الأسـاسية . لكن المستخدمين سيقيمون ايضا دعم وتشجيع الرؤساء بكيفية تفـاعلهم ، وبالأبعاد المادية الحقيقية للأخذ والعطاء بينهم(٦) .

ونقصد بالأخذ والعطاء الأبعاد المميزة لمن يتحـدث المديرون معـه اذ ذاك والتوازن فى المناقشـة بين الحـديث والاسـتماع ـ على خـلاف الكلمات المستخدمة والموضوعات المناقشـة . ان الصـيغة الصـالحة لتطوير علاقة طيبة مع المرؤوس باستخدام التفاعل هى تقريبا صـيغة بسيطة بدرجة ربما تجعلها تبدو إما سانجة أو جلية للغاية . كما انهـا تغرى ايضا برد معارض هو : « كيف اذ ان عددا قليلا فحسب هو الذى استوعبها ؟ » لكن تذكر ان البسـاطة هـى الحكمة فى العـادة ، وان الأخطاء الواضحة هى التى يمـكن أن تتكرر بسـهولة ، هـى البداية للاجابة على هذا السؤال .

ان العلاقات تتوقف كلية على الصلات . فـالغرباء ، الذين لا نراهـم كثيرا ، وهؤلاء المعروفون بالشهرة أو بالتصور ، مـكروهون وليسـوا محل ثقة عادة . وبافتراض ان الصلات يمكن معالجتها على نحـو جيد (انظر ما يلى) ، فان درجة الصداقة والثقة تتوقـف كلية تقـريبا على مدى بنيانها من خلال الاتصالات المتكررة(٧) . ولتحقيق هذا الكم مـن التفاعل ، يتعين على المديرين ان يتوقعوا انهم سيمضون مـن نصـف الى ثلاثة ارباع يومهم فى الحديث مع الآخرين .

ويجب توزيع هذه الصلات بطريقة متكافئة على نحـو معقـول ، بين جميع المرؤوسين . والواقع ان العقبات المعتادة التى تقف فى وجه هذا هى المعتقدات الباطلة ، أو الانزعاج من التعامل مع المرؤوسين « الأقل لطفا » :

---

(٦) للحصول على وصف اكثر اكتمالا لنظـرية التفـاعل انظـر كتاب اليوت تشـابل وليونارد سايلس ، قياس الادارة ، ماكميلان ، نيويورك ، ١٩٦١ .

(٧) كان جورج هومانز واحدا من علماء الاجتماع الذين استمدوا هـذه الملاحـظة مـن استعراض تشكيلة واسعة من الدراسات الانسانية . ويبين أن التفاعل المتزايد يؤدى الى مشاعر اكثر مواتاة (تجاه بعضـنا البعض) ، الأمـر الذى يولد بدوره حشـدا مـن النشاطات المتبادلة الجديدة ـ التى تتيح مزيدا من التفاعل وكذلك مـزيدا مـن المشـاعر المواتية ، « المجموعة الانسانية » ، هاركورت ، نيويورك ، ١٩٥٠ .

١ ــ ان مديرين كثيرين يسمحون بصورة حمقاء بان تحدد صــلاتهم بواسطة العدوانية النسبية لمرؤوسيهم . ويحصل الذين يســعون وراء المديرين ويقومون بالمبادرة على أكبر نسبة من صــلاتهم . امــا الذين يكونون اكثر سلبية ولا يتوافر لديهم الاســتعداد على المبادرة (لانهــم بعيدون من الناحية المادية أو لانهم اكثر صمتا) فيتم تجاهلهم .

٢ ــ بل ان بعض المديرين اكثر حمقا مــن هــذا ، ذلك انهــم يرددون تقريبا نفس اللازمة القديمة عن ان الغياب يجدد الرغبة فى النشــاط . ومع ذلك فان ما يقولونه هو شىء أشبه بما يلى :

« ان جونز تعرف اننى لو كنت غير راض عما تفعله لقلت لهــا هــذا وعندما لا أقول شيئا فان هذا يعنى انها تقوم بعملها على نحــو جيد ، مثلما يقولون ان عدم وجود أخبار هو فى حد ذاته خبر جيد » .

٣ ــ ان المديرين يسيئون احيانا تفسير الخجــل وقلة الكلام على انه رغبة من الشخص فى ان يتركه الناس وحيدا مــع نفســه ، ولا ريب أن قلة من الأفراد لا تحتمل الصلات مع جهــات الاشراف ، لكن الغــالبية تحتاج الى تشجيعها على ان « تتفتح » .

ويتعين توزيع هذه الصلات بصورة جيدة عبر نطاق واسع من الآماد الزمنية . فيلزم ان يكون القليل منها ممتدا ، ربما يستمر مــا يزيد عن العشر دقائق فى بعض المناسبات ، لكن الكثير منهــا لابد وان يقــل عن الدقيقة . (وفى بعض المناســبات قــد تكون هناك حــاجة الى اتصــال يستمر لمدة تصل حتى الساعة الكاملة ، لكن ذلك أمر نادر) .

حساب التفاعلات :

ان درجة الخصوصية التى يمكن توفيرها لانماط التفاعل مبينة على نحو جيد فى دراسة لم تحــظ بالشــهرة الواســعة وان كانت حــاسمة الاهمية عن الكفاءة الادارية فى معمــل كبير للبحــوث والتطــوير كان يشكل جزءا من شركة صناعية كبرى[٨] . وقد وجــد ريتشــاردسون ،

---

(٨) اجرى الدراسة ف . ل . و . ريتشاردسون ، ووردت على نحو جــزئى فى مــؤلف ف . ريتشاردسون ، وس . زيمرمان « فهم عملية التحسين التنظيمى » ، فى مجلد ادارة شــئون العاملين ربع السنوية ، مجلد ٤ عدد ١ ، ١٩٦٥ ، ص ١٤ كمــا وردت بيانات احصــائية اكثر اكتمالا فى دراسة ف . ريتشاردسون ، « تفــاعل المدير التنفيذى وتجنب ردود الفعــل المضادة » معهد التوثيق الامريكى ، مكتبة الكونجرس ، مشروع النشر الاضــافى ، وثيقــة رقم ٨٤٢٦ ، ١٩٦٥ .

وهو الباحث ، ان هناك فروقا بارزة بين أنماط تفاعل المديرين الذين كانوا متفوقين على نحو واضح وأولئك الذين كانوا يعتبرون دون المستوى . (ومن المثير للاهتمام ان المديرين المتفوقين كانوا يميلون الى الأخذ بالأنماط التى تتحاشى التطرف وكانوا تقريبا فى منتصف توزيعات الاتصالات) ويقوم هؤلاء المديرون عادة بعدد من الاتصالات يبلغ من ٣٠٠ الى ٥٠٠ اتصال فى كل شهر تخصص لما يزيد عن ٤٠ الى ٦٠ شخصا موزعين على ما يزيد عن خمسة مستويات تنظيمية يتعين الابقاء على نوع من العلاقات معها . (تجاهل ريتشاردسون الاتصالات التى يقل أمدها عن دقيقة واحدة) وقد استخلصت الملاحظات التالية من الدراسة :

١ ــ أمضى المديرون المتفوقون ما بين ٤ و ٦ ساعات يوميا فى التفاعل مع الآخرين . وأمضى المديرون غير الأكفاء وقتا أقل (ومن ثم تجاهلوا الناس) أو وقتا أطول (ومن ثم تجاهلوا الحاجة الى القراءة ، والتخطيط ، والعمل الورقى) .

٢ ــ اتجه المديرون المتفوقون الى توزيع هذه الاتصالات على نحو واسع ، اما المديرون غير الأكفاء فقد ذهبوا الى محاباة البعض وتجاهلوا الآخرين .

٣ ــ اتصل المديرون الأكثر كفاءة برؤسائهم بقدر يزيد عن اتصالهم بمرؤسيهم من مرتين الى خمس مرات . اما المديرون غير الأكفاء فقد امضوا وقتا اكبر مع رؤسائهم ، ومن ثم أصبحوا « بعيدين عن متناول » المهندسين ومعتمدين بصورة زائدة على المعلومات التى يرشحها المشرف . كذلك فان الاتصالات الزائدة مع المرؤوسين تعكس فشلا فى التفويض .

٤ ــ كذلك ارتبطت الكفاءة بالقدرة والرغبة فى المبادرة بهذه الاتصالات فقد جعل المديرون الأفضل للمبادرة نسبة من اتصالاتهم تبلغ من ٣٥ الى ٨٠ فى المائة . اما الذين تجاوزوا هذه النسبة فقد ثبطوا همة المرؤوسين على اتخاذ المبادرة ، اما الذين كانوا دون هذا المستوى فقد فقدوا السيطرة على نحو واضح .

٥ ــ كانت الاتصالات القصيرة على نحو مبالغ فيه (ما يزيد عن خمسين فى الساعة) تعكس اما نقصا فى هيئة العاملين أو تفويضا

ضعيفا وكانت الاتصالات الطويلة على نحو مبالغ فيه برهانا على زيادة لا لزوم لهما فى عدد العاملين أو على الرغبة فى الحصول على تفاصيل مطولة أو الاستحواذ على المرؤوس . وتوصل ريتشاردسون الى « ان المديرين الاكفاء كانوا هم الذين نوعوا معدل اتصالاتهم ليتفق مع متطلبات الوضع . وكانوا جميعا يختارون ما يريحهم من حيث اجراء حديث موجز أو مطول[٩] » . وقد قارن بين هؤلاء وبين الآخرين الاقل مرونة ، الذين كانوا على الدوام يطيلون الى حد الاملال أو يوجزون الى حد الاخلال .

٦ ـ كان المديرون الأكفاء يعرفون متى يكون من الأفضل الاتصال مع مرؤوسيهم كمجموعة أو الاتصال بهم بشكل فردى ، لكن المديرين الضعفاء اما أنهم كانوا لا يلجأون للاجتماعات ابدا ، أو انهم كانوا يستخدمونها كمصدر أولى للاتصال بمرؤوسيهم . ومما له دلالته الحقيقة القائلة بأن المديرين الاكفاء كانوا يمضون من ٤٤ الى ٦٥ فى المائة من وقتهم فى اتصالات مع الافراد كمقابل للمجموعات .

التوافق :

ان التوافق أكثر أهمية من الأمد ومن التكرار : والتوافق هو قدرة المديرين على ضبط عمليات الأخذ والعطاء من جانبهم مع عمليات الأخذ والعطاء من جانب مرؤوسيهم حتى لا تكون هناك فترات توقف غير مريحة (لا يتكلم فيهما اى منهما) ولا مقاطعات مبالغ فيهما أو سيطرة عندما يتحدث المديرون الى المرؤوسين . وأبسط معالجة لهذا يمكن تحقيقها عندما تكون هناك تشكيلة من أنماط التفاعل : القدرة على الحديث على نحو متواصل لمدة تزيد على ثانيتين والقدرة على الصمت والاستماع . فالأفراد يختلفون فى طول تدفق الكلام من أفواههم وأمد فترات صمتهم ، التى يكونون خلالها راغبين فى الاستماع وهم يعدون الرد التالى لهما . وفى حين يعرف الأصدقاء النمط المرغوب لبعضهم البعض ، فان على المديرين مسئولية السعى من أجل ان يوائموا وان يوافقوا بين تفاعلاتهم وتفاعلات المرؤوسين .

والمرجح ان كلا من الاستجابات القصيرة على نحو مفرط أو التى

---

(٩) ريتشاردسون « تفاعل المدير التنفيذى وتجنب ردود الفعل المضادة » ص ٢٣

تشبه المونولوج مدمرة بالنسبة لعملية الأخذ والعطاء المريحة ، ان المديرين غير الأكفاء الذين تتوافر لهم المكانة العالية والثقة بالنفس ، اما انهم يقابلون المستخدمين الصامتين بسيل من الكلمات ولا يشعرون بجهودهم للمقاطعة أو التعليق ، أو انهم يعترضون على ان المستخدمين يحاولون المقاومة قبل ان يكفوا ويستسلموا . وبالمثل فان المديرين قد يعجزون عن « استمالة » المرؤوسين بأن ينتظروا بصبر وأناة ان يتحدث الأشخاص الأكثر تحفظا فى الكلام ، وتدعيم هذه الكلمات بتعليق من جانبهم ثم انتظار استجابة شفوية .

ومن السهل للغاية ملاحظة نتيجة التفاعل المتوافق فى حالة المديرين الحساسين مع اصدقائهم ومع مرؤوسيهم على حد سواء . اذ يحدث انطلاق مادى ، واشراق وحيوية واضحين عندما يتحدث الانسان فى اطار نمط من أنماط التفاعل ضبط جيدا وبعبارة اخرى فان الأفراد الصارمين المصابين بالاحباط والفاترين تبعث فيهم الحياة بمعنى الكلمة عندما يتم تدعيم تفاعلهم اللصيق بهم « بصورة المرآه » السليمة التى تم توقيتها على نحو جيد وكان أمدها ملائما . أن هذا التضارب الكلامى ، هذا التكيف المتبادل ، يستثير الطبيعة الحيوية الانسانية التى تدعو الى عملية أخذ وعطاء اجتماعية لها وقع منتظم .

ولا يوفر هذا فقط اشباعا ضخما ـ واحساسا بالرفاهية المادية والنفسية ـ فى محل العمل ، وانما يجلب أيضا منافع أخرى . ذلك ان المرؤسين الذين يتم « تطويعهم » بهذا الأسلوب ، ويجرى انتزاع تعاونهم بالملاطفة عن طريق نمط التفاعل العاكس الذى يكمل نمطهم ، يصبحون اكثر رغبة واكثر قدرة على حد سواء ، على ان يقدموا لرئيسهم المعلومات والرؤية البصيرة . وتتضح المشاكل الحقيقية التى كانت تقلقهم ، والانتقادات والشواغل المطمورة ، وكل الأشياء التى يحتاج المديرون الى معرفتها ، عندما يشعر المرؤوسون بصورة غير واعية بهذا القبول من قبل المديرين وبالاحساس الذى يتأكد فى التطبيق .

وعندما يصبح المديرون قادرين على القيام بهذا ، فان المرؤوسين يعملون بحماس :

« عندما نجتمع معا لمناقشة التقدم الذى حققته وحدتى ، فانها

(المشرفة على) تكون منفتحة بصورة تجعل من المستحيل حجب اى معلومات .

ان تعبيرها عن مدى الثقة والدعم ـ بالطريقة التى تتحدث بها معى ـ كبير بدرجة تجعل من الطبيعى تماما قيامك بكل ما تستطيع للاعراب عن تقديرك لها » .

والواقع ان المديرين واعون تماما بأهمية الحصول على هذه الثقة ، على هذا الشعور الطيب ، قبل الانتقال الى الموضوعات الخلافية أو المتسمة بالضغط . ويحاول المديرون مثلهم فى ذلك مثل البائعين أو المرؤوسين اليقظين ، جعل عملية الأخذ والعطاء فى اى اجتماع اساسا أو قاعدة للحديث عن المسائل العسيرة . مع ملاحظة ان هذا لا يعنى ان « ندخل عنوة واقتدارا » التقديم والختام السلبى والايجابى (اى المتكاملين) . بل ان الأساس يتكون من التجاوب المتبادل ـ التفاعل المتوافق جيدا ، بالمعنى الحقيقى للتفاعل ، وليس اللغو اللفظى أو الاطراء .

مشاهدة المديرين الناجحين :

من المحتم ان تبدو عملية قياس التفاعل اكثر تعقيدا وان تكون لها متطلبات اكثر مما هى عليه فى الواقع . لكن الأساسيات تبدو بمجرد تعلمها بسيطة بصورة صبيانية تقريبا . وكما ذكرنا فان بساطتها البالغة قد تثير الشك حولها . ويتساءل المديرون : « كيف يمكن ان يكون لموازنة العلاقات الطبيعية مثل هذه الأهمية » ؟ بالطبع ان الاجابة هى ان جوهر الوجود الانسانى هو الحاجة الى التعامل الاجتماعى : فرصة التعبير عن نفسك وان يستمع اليك ، وان تعرف ان الآخرين يهتمون بقدر كاف بان يخبروك بما يفكرون وان يتاح الوقت لتبادل المزح الكلامية والمعلومات معك .

وفى حين يتطلب مثل هذا التوازن فى التفاعل فى بعض الأوقات اتصالات معينة ـ استدعاء البعض الى مكتبك أو القيام بزيارة هادفة الى مكان عملهم ـ فانه يمكن ان يتجسد عادة فى روتين العمل اليومى . وتصف المقتطفات التالية مشرفا فى مصنع يتسم بأن الضغط فيه شديد (مصنع لمعالجة الأطعمة) بما يجعل الاشراف المستمر أمرا ضروريا

للحفــاظ على الانتاجية . ولنلاحــظ كيف يربط بين الرقــابة الادارية والتفاعل الجيد :

(فى بداية الوردية قام المشرف ج) بتوقف قصير ليخبر كل عامــل عن كيفية أداء القسـم ككل فى الليلة الماضية .

. . . وبعد ذلك ابتسم ابتسامة عريضة ومد يده مصــافحا فى تهنئة سريعة (لأن الحصة المقررة قد أنجزت) . . . وتجول ج بصــورة مســتمرة جيئة وذهــابا على خــط الانتاج . . . ان اتصــالات ج موجزة . كما انها يسيرة ايضا وفيها لمسة مزاح . فهو على سبيل المثال يقف ليمازح احدى العاملات ، وهى سيدة اكبر منه ســنا . وهى « لن تسمح له » بان يفتش اكثر من رزمة فى المرة والا فانها تهدد بأن « تصفع يده » . ومن الطبيعى ان يتظاهر انه سيختطف واحدة . . . وهى تتظاهر انها ستصفع ، ويقهقهــان كلاهمــا . . . واذا كانت هذه الاتصالات وجيزة فانها ايضــا كثيرة . ذلك ان ج يتحرك باستمرار . . . انهم يرونه كثيرا دون ان يكون عليهــم ان يتحملوا جرعة مركزة من التفتيش .

(وعندما تتعطل احدى الآلات ويصبح من الضرورى جعل عامــل يعمل اصلا فى جمــاعة يقــوم بتغــذية يدوية للعــامل الذى يتولى تشغيل الآلة ، فانه يقضى وقتا كبيرا مــع هــذا الأخير) ويقــول « لا تقلق يا لستر » على الانتاج الضــائع . . . لكن ليســتر لا يبدو مقتنعا ، ولذلك يظــل ج يطمــئنه خــلال الســاعات القليلة التالية[١٠] . . .

وعلى النقيض من ذلك وجد الباحــث ان المشرفين الأقــل كفــاءة فى المشروع الذى درسه كانوا يحومون من فوق الناس ، ولكنهم لا يظلون متحركين من حولهم ، ويفشــلون عادة فى التعليق خشــية ان يدعو ذلك للامتعاض ، ولا يجرون « حديثا قصــيرا » ، ويســهل انصرافهــم عن الحفاظ على علاقات متينة مع النظام فى مجموعة ، بان يســتغرقوا فى مواقع المشاكل الفردية .

خلاصة القول ان المشرفين يستطيعون توفير تفاعل الأمن والاشباع فقط عن طريق :

---

(١٠) سول جوليرمان ، « المديرون والمرؤوسون » ، هولت ، نيويورك ، ١٩٧٦ ، ص ٣٦ ــ ٣٩ .

١ ـ قضاء معظم وقتهم في الحديث مع الناس في المنظمة ـ عند مستوى مرتفع من طاقة التفاعل الذى يمكن الحفاظ عليه يوما بعد يوم .

٢ ـ منح وقت متساو تقريبا للجميع ـ لأولئك الذين يبدون غير راغبين فيه (أو غير محتاجين) ، وكذلك لأولئك الذين يسهل التواجد معهم .

٣ ـ اقامة توازن جيد بين الاتصالات القصيرة والطويلة ، مع تواتر أكبر «للسؤال عن الحال» الموجز أو النمط المزاحى .

٤ ـ المرونة في طول فترات الحديث والصمت ، التى تكفل لهم تحقيق توافق نمط تفاعلهم مع انماط مجموعة واسعة من الآخرين .

٥ ـ تحقيق نوع من المشاركة في حفز المبادرة وتشجيع المرؤوسين على استهلال المناقشة بأقصى قدر يستطيعونه .

استنتاجات :

يواجه المديرون ودراسو الادارة بمجموعة مبهمة من المفردات والأهداف المجردة الغامضة مثل : الحفز واشباع الوظيفة . ويطالب المديرون بتوفير هذه الأشياء حتى يخلقوا قوة عمل متجاوبة تتسم بالكفاءة ـ لكن يبدو أن لهم جميعهم سوابق لا تنتهى . والصورة الأكثر واقعية هى ان حفز المرؤوسين والاشباع والمواهب الداخلية الذاتية التى يدركها الرؤساء بانفسهم ، تلك هى النتائج النهائية لقدر كبير من تفاعلات المشرف والمرؤوس . ولا يمكن ان توفر « الحفز » أو الاشباع بصورة مباشرة .

ومن ثم فقد حاولنا ان نبحث التفاصيل والعناصر السلوكية الدقيقة الأجزاء التى تكون معا أسلوب القيادة الذى يشكل روح المرؤوس وموقفه .

ان المديرين يحتاجون الى مرؤوسين يحافظون على التزامهم ، علاوة على رد فعلهم المتجاوب والمسئول تجاه المدخلات الاشرافية ولكى يمكن الحصول على هذا الالتزام ، يجب ان تتكافأ مزايا تكون مرؤوسا (لمدير معين) مع التكاليف ـ القيود والتضحيات . واذا لخصنا كثيرا

من الدراسات حول اشـــباع الوظيفـــة ، فـــان ذلك ســــيشير الى ان المستخدمين يبحثون عن مصدر عام للانجاز أو الرضا : مكافآت عادلة يمكن التنبؤ بها تتناسب مع الجهد والامن والقبول . وعندما تكون هذه ملائمة (مقارنة مع « تكاليف » العمل) ، يظهر الولاء والالتزام .

وبسبب ضياع معظم المديرين فى متاهة نظـــريات الاشراف ، فـــانهم لا يتنبهون الى الأبعاد المادية الصرفـــة للادارة . ان جـــانبا كبيرا مـــن الاشراف يكمن ببساطة فى توفير الراحة للآخرين ، وتوفير الاحساس بالقبول ، وتطوير العلاقات الاجتمـــاعية المطمـــئنة المرضـــية . وتنص نظرية التفاعل التى تمت صـــياغتها جيدا على ان العـــلاقات المريحـــة الباعثة على السرور بقدر معقول تتضـــمن القـــدرة على القيام بعملية الأخذ والعطاء المادى الفعلى مع الآخرين .

الباب الخامس

تكامل الوظائف الإدارية
معالجة العلاقات الأفقية

تستخدم فى العادة مقاييس جامدة لتصور العمل الادارى . ومن المفترض ان المديرين يمضون وقتا طويلا فى التحليل واتخاذ القرارات ، وفى التخطيط وتحديد الوضع الأمثل . اما الجزء الخاص بالعمل فيمثل الحدود المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين . ويتم وضع مفهوم عن المشاكل يصورها على انها انواع من عدم المعقولية فى اتخاذ القرارات (مثل الافراط فى التفاؤل أو الحسابات الغبية) ، والتوقعات غير الواقعية للرؤساء والمرؤوسين ، أو الضعف فى الاتصالات بين المستويات .

لكن الحقيقة تختلف عن ذلك بطبيعة الحال اذ تبين الدراسات التجريبية ان المديرين يقضون معظم وقتهم خارج القنوات الرأسية البسيطة التى يصفها التسلسل الهرمى . ونود أن نشرح دلالة هذه العلاقات الأفقية . على ان نسعى بعد ذلك الى تحديد السبب فى انها تطرح صعابا فى التنفيذ وكيف يمكن تحسين ادائها .

فاذا نظرنا الى خريطة تنظيم ما أو استمعنا الى مبادىء الادارة النمطية ، لظهر لنا نظام منطقى رشيد ومعقول . فرئيس المؤسسة يقسم (أو يفوض بالتعبير الأكثر رسمية) الاختصاصات (السلطة كما تسمى عادة) ومجمل هذه الاختصاصات يمثل المهمة الشاملة للتنظيم . وفى الاتجاه المقابل فان كلا منها مسئول عن القيام بنصيبيه من المهمة ومن ثم يتعين تزويده بالموارد المناسبة للمهمة . وهناك ايضا بعض المديرين ليست لديهم اختصاصات محددة (ليس لديهم ميدان تخصص) ، ولديهم تشكيلة من الوظائف التكميلية ، لكن هؤلاء المديرين يفترض انهم (بالنسبة لمجموع المستخدمين) ثانويون فيما يتعلق بمهام المديرين . واذا كان على هؤلاء المديرين ، مديرى المجال أو مجموع المستخدمين ان يجتمعوا معا فى الغالب الأعم ، فقد يظهر من خريطة التنظيم ان ذلك نتيجة لسوء الاتصال والكسل ، أو انتهاك أحد الأشخاص بصورة مشروعة لخط الاختصاص ، والاعتداء على حرمة مجال شخص آخر .

لماذا تتعدد العلاقات الأفقية :

بمجرد أن تتنوع الادارة (تتخصص ، تدخل تقسيم العمل) تظهر الحاجة الى العمليات الانسانية ، لاعادة جمع شمل التنظيم (أو العمل أو العملية) مرة أخرى . وفى بعض الأحيان يصاب المديرون الجدد بالخبل من جراء ذلك ، نتيجة افتراضهم انه لو أدى كل المستخدمين عملهم وفق خطة أو توجيه رئيسيين ، فلن تكون هناك حاجة للاتصالات أو للتداخل الانسانى ، لكن ذلك غير محتمل أبدا . وفيما عدا المنظمات التى تكون فيها الأعمال بسيطة بصورة غير عادية ، فانه من المرجح ان تحقيق الترابط بين الأعمال سيتطلب مناقشة واتصالا . (وبعد قليل سنفحص عن قرب مصدر هذه التفاعلات) .

ان التعاملات تهدف الى تيسير التنسيق ، وضمان ان عمل « أ » لن يؤديه « ب » وأن « ب » سيعمل اشياء متناسقة مع ما يعمله أ ومن ثم فان اجزاء المهمة الشاملة ستتوافق معا . وهكذا فاننا نعنى بالتنسيق ان المهام الفردية ستتم على نحو :

١ ــ يحقق التناسق والتكامل .

٢ ـ يجعل التنظيم يرشد استخدام كافة موارده ، ويحقق تخصيصا معقولا لها وتحديدا سليما للأولويات .

وهكذا يتعين على المديرين ان يراجعوا عملياتهم معا ليطمئنوا ، على سبيل المثال على ان البائع الذى يتعاملون معه هو « الأفضل » من خلال الرؤية الشمولية للشركة ، وان الشروط التى اتفق عليها لا تجعل من الصعب على الادارات الأخرى الحصول على عقود « جيدة » .

ومهما كانت كيفية تنظيم الهيئة أو الشركة ـ بالقياس الى المنتج ، والخدمة ، والوظيفة ، والمنطقة ، والعميل ـ فانه ستكون هناك على الدوام متطلبات هامة للتنسيق وللمعلومات خارج مجموعة العمل ، الأمر الذى يستدعى ان يعمل المديرون مع اناس ليسوا مرؤوسين أو رؤساء لهم .

ولا يمكن ببساطة معالجة هذا التنسيق عن طريق البرمجة ـ اى الخطط والاجراءات الموضوعية مقدما ـ ولا عن طريق التسلسل الهرمى : ذلك ان التسلسل الهرمى موجه نحو رئيس ما عالى المستوى له سلطات واسعة بدرجة كافيه لاتخاذ قرار حكيم على نطاق المنظمة كلها . وهناك بيان لهذا . ومن الطبيعى ان يكون اكثرهما وضوحا السبب الذى يذهب الى انه ليس هناك عدد كاف من المديرين أو عدد كاف من الساعات فى اليوم . فهناك مئات من هذه المعاملات تتم يوميا حتى فى أصغر المنظمات . بالاضافة الى ان كبار المديرين لا يملكون بالضرورة المعارف النوعية المطلوبة لحل كل مشكلة . فعلى سبيل المثل ، ان المدير الذى هو فى نفس مستواك يعرف ما اذا كان الجدول الزمنى لعمله سيفسد الجزء الأكبر منه نتيجة لتأخيرك ، وما هو الثمن « الجيد » لشراء خدمات حاسب آلى ، وما اذا كان استخدام اختبار نوعى للاختيار انتهاكا لقوانين عدم التفرقة أم لا .

وكجملة اعتراضية هنا نقول انه قد يكون من الجدير أن نذكر أن معاملات الانداد هذه التى تهدف الى تمام العمل بين حدود الاختصاصات (عندما يتلاقى مجال أحد المديرين مع مجال مدير آخر) تضم ما يسمى عادة التنظيم غير الرسمى . وليس صحيحا ان المعنى المتضمن فى هذا التعبير هو ان المطالب والشكاوى والمفاوضات بين المديرين (وكذلك بين العمال) غير مشروعة أو هى مناقضة

لتوقعات التنظيم الرسمي . ان هذا الأخذ والعطاء الدينامي اسلوب اساسي فى ضوء كم التخصص داخل الادارة . ولن يكفى اى قدر من الالتزام الصارم بالخطة المبرمجة ، والقيام بعمل ادارتك « بصورة سليمة » ومن ثم فان ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى هو ذلك المجموع الاجمالى لعمليات الأخذ والعطاء الأفقية المطلوبة لتقسيم العمل . ان « العمل » يعنى ان يكون التنسيق السليم قد تحقق عبر نظام الادارة كله .

ولنلق نظرة سريعة على هذا الاعتماد المتبادل فى المثال التالى :

حل مشكلة ادارية :

ان نانسى بفيزر هى المدير المسئول عن انتاج المرواح الصغيرة . وقد تجاوزت تكاليف الانتاج لديها الميزانية بكثير بسبب نقص فى الأنصال البلاستيك أدى بدوره الى عمليات توقف وبدء عمليات متكررة للانتاج . وعندما ناقشت الأمر مع قرينها فى قسم صنع الأجزاء عرفت ان لديهم فى المخزن رصيدا كبيرا من أنصال معدنية توقف انتاجها وكانت تستخدم فى نموذج سابق للمراوح . وطالبت نانسى رئيسها ، نائب رئيس ادارة التصنيع ، بأن يستفسر عما اذا كانت تستطيع استخدام هذه الأنصال البديلة للمراوح .

وقال نائب رئيس التصنيع ، هال كوهن ، انه سيبحث هذا الأمر . واتصل بكبير المهندسين يسأله عما اذا كان يوافق على هذا التعديل . واعلن المدير الهندسى انه سيستدعى مرؤوسه الفنى الذى يعرف هذه المعدات معرفة مباشرة « فهو الذى يستطيع ان يقدر ما إذا كانت سلامة استعمالها أو آدائها ستتأثر » . وحينذاك اتصل كوهن بمكتب المبيعات المسئول عن توصيل هذه المرواح الى الموزعين لاخباره بالتغيير المحتمل . اد لابد ان يوافق هؤلاء ايضا . وتمثل رد فعلهم فى حالة من القلق الكبير . وقالت مديرة المبيعات انها لا يمكن ان توافق على هذا بدون موافقة رئيسها ، نائب الرئيس للمبيعات ، وانهم ربما يريدون بحثا تسويقيا لاجراء بعض الاختبارات على ما اذا كان المستهلك سيرغب فى

شراء المرواح ذات الأنصال المعدنية بدلا من ذات الأنصال البلاستيك (بالطبع ما إذا كان ذلك سيضر بأهداف مبيعاتها فى الأشهر القادمة) .

وعندما اتصلت مديرة المبيعات بنائب الرئيس الذى تتبعه ، اخبرت بان البديل سيكون مقبولا فقط اذا ما وافق قسم التصنيع على انه لن تنتج مرواح معدنية لبيعها بعد ١٥ يونيو ، لانه فى ذلك الحين سيوزع قسم الاعلان كتالوجا جديدا واعلانات فى المجلات عن مرواح الشركة .

وقد حصلت مديرة المبيعات على هذا التنازل من كوهن ، وحينذاك اخبر القسم الهندسى كوهن بأن يستمر طالما ان قفلا اضافيا سيوضع على واقى النصل ليجعل من غير المحتمل ان يسقط النصل عرضا ويكشف الأنصال المعدنية الدوارة . وحينذاك استدعى كوهن بفيزر وطلب منها ان تضيف الأقفال ضمن مراحل الصنع والتأكد من اتمام انتاج مرواح الأنصال المعدنية فى أول يونيو .

ولنلخص الآن ما حدث . ربما كون من الضرورى اجراء دستة من الاتصالات او اكثر للرد على تساؤل السيدة بفيزر حول كيفية مواجهة مشكلة التزود . ولكن كان لابد ايضا من مشاركة المستويات العليا من المجموعات الوظيفية التى تتمتع بمدى ادراك أوسع للتصريح بتغيير الخطط المقررة من قبل (فمثلا كان نائب الرئيس للمبيعات يعرف عن حملة الاعلان ، لكن مديرة المبيعات لم تكن تعرف) وتم الاتصال بالمستويات الدنيا من اجل معلوماتهم التقنية النوعية القائمة على اساس خبرتهم بالعمل الجارى (فمثلا كان لابد من استشارة المهندس الذى كان يعمل فى المرواح الصغيرة من قبل نائب الرئيس للادارة الهندسية قبل ان يستطيع هذا الأخير ان يقرر طريقة الرد على طلب ادارة التصنيع) ولم يكن هناك اى تعقيد لا مبرر له للمشكلة أو تهرب من المسئولية من قبل الشخصيات المعرقلة ، وعلى الرغم من ان ذلك قد يكون موجودا فى منظمات كثيرة . فمثلا كان رئيس الادارة الهندسية يستطيع ان يقول انه لن يوافق على استخدام الأنصال التى يحتمل ان تسبب حوادث دون اجراء سلسلة من الاختبارات تهدف الى معرفة

كيفية تحريك المستهلك للواقـي ـ بدون أن تصـدر الادارة القـانونية المختصة قرارا . ولا المثال فان المبيعات كانت تستطيع ان تقـاوم اى تغيير على أساس ان عملاءها لا يريدون التعديل .

لماذا تتسم العلاقات الأفقية بالصعوبة ؟

وكما لاحظنا فى الباب الأول ، فان من اسـباب صـعوبة تعلم هـذه الانماط السلوكية ، كونها انماطا غير متوقعـة . ففـى رأى كثير مـن المديرين ان الحاجة الى قضاء معظم وقتهم فى التنسـيق مـع المديرين الآخرين تعنى أن التنظيم قد تم تشكيله على نحو شيء نوعا مـا ، وان شخصا ما يعمل بصورة غير مشروعة أو انه ليس « لاعبا فى فريق » .

لكن هناك اسبابا اكثر معقولية وراء الحقيقـة القـائلة بأن جـوهر العمل الادارى هذا يشكل مثل هذا التحدى الصعب .

الاتصالات داخـل المجمـوعة مقـارنة بالاتصـالات بين المجموعات

ان مشكلات العلاقات الأفقية هى أساسا مشكلات تنجم عن التحرك من العلاقات داخل المجموعة الى العلاقات بين المجمـوعات . ولنتخيل رئيسى قسمين يعملان فى ادارة واحدة ونشـأت بينهمـا علاقـة عمـل وثيقة . وهنا تطلب مارى من هنرى أن يعطى مجمـوعتها ايامـا قليلة أخرى للانتهاء من التحليل الذى يحتاجه هنرى ليضـمه الى التقـرير الذى يعده للادارة العليا . ومن المحتمل ان يقـول هنرى : « بكل تأكيد ، لكنى أمل الا يتأخر أكثر من ذلك لأن هذا آخر موعد ممـكن . إذ يتعين على أن أنتهى منه فى الوقت المحدد لذلك » ويتم الاتفاق على هذا النحو من خـلال ذلك التبادل البسـيط ـ الآلى تقـريبا ـ للرأى والذى يمنع المشكلات الآتية[1] :

١ ـ التكامل :

فطالما ان مارى وهنرى يعملان معا بصورة وثيقة ، فانه من المنطقى ان نفترض ان مارى لا تطلب شيئا يعد انتهاكا للقـواعد المهنية لهنرى

---

(١) أورد هذه النماذج جون اوشينسى فى ورقة العمل التى قدمها عنوان « سـلوك الشراء الصناعى » ، جامعة كولومبيا ، مدرسة الدراسات العليا فـ٨ الادارة ، نيويورك ، ١٩٧٦ . (منسوخة على آلة ناسخة) .

او لقيم المجموعة . وهي لابد وان تعرف هذا ومن الأرجح انها تؤمن به على حد سواء . انها تطلب تنازلات وتعديلات تتفق مع المعايير والقواعد والقيم التى يؤمنان بها .

٢ ـ الصورة والسابقة :

لن يقلق هنرى من ان هذا التنازل يضعه فى مرتبة أدنى ، أو يرمز الى دور أكثر تفاوتا يشجع على تقديم مطالب أكثر عنتا ومزيدا من الانتهاك للروتين الضرورى لضمان الكفاءة .

٣ ـ المصالح :

لن يقلق هنرى مما إذا كان هذا المطلب تاكتيكا من جانب مارى لتأخير الانجاز (مثلا لأن التقرير سيمس مصالحها والتأخير سيخفف من الخسارة) والحصول على نوع من الميزة الاستراتيجية علهنر نهما يؤمنان بنفسالأهداف الاستراتيجية ، وهما ليسا متنافسين .

٤ ـ التفاهم فيما بين الأشخاص :

ان مارى لن تستخدم طرقامعاجات تضايؤ فلابد انهما قد تعلما كيف يوفقان بين تعاملهما معا لتقليل العبء على كل منهما لأقصى حد . ومثل هذا التبادل المتكرر للآراء لابد وان يحسن عملية الأخذ والعطاء بينهما .
دونقدر كبير من تفرة طويلة فى الأخذ والعطاء تكفل توافق كل من الشخصيتين والعملين معا ، يقل احتمال ان تقدم مثل هذه المطالب بدون ان تخلق توترا . بالاضافة الى ان التعامل بين المجموعات ينطوى على تناقض فى المصالح بسبب عدم وجود أهداف مشتركة .
تلك هى العوامل التى تجعل العلاقات داخل المجموعة أكثر بساطة وأكثر آلية وأسهل بالنسبة للمديرين من التعامل مع الغرباء .

عدم الانتظام :

لدينا عدد كبير من الدراسات التى تبين كيف تصبح علاقات انسياب العمل داخل مجموعة العمل منتظمة . ففى اى مستوى من التنظيم ، سيطور الأفراد اساليب بسيطة لاجراء أعمالهم ، طالما انهم يتفاعلون

بشكل منتظم . وفيما عدا الاختلاف الشخصى العرضى ، فـان أعضـاء المنظمة الذين يعملون معا يتعلمـون اسـتخدام روتين مـريح للأخـذ والعطاء من أجل تبادل الآراء والمساعدة . ويصل التحسن المشجع لهذا الى ذروته فى حجـرة العمليات بالمسـتشفيات أو فى ملعـب المباريات الرياضية . فنادرا ما يتطلب التنسيق النطـق بجملة كاملة ، بل تكفـى لمحة ، تمتمة ، أو إيماءة تبلغ الى كل الأشخاص الآخرين الحـاجة الى ضبط سلوكهم مـع سـلوكك . ويتعين على الناس أن يقـوموا بشرح أو تفسير مطول وباطناب ممل عادة ، عندما لا تتسم صلاتهم بالانتظام ويمكن القول ان الكلمات هى للغرباء وحدهم ، أما لغة الاشارة فـانها تكون بين الزملاء .

التداخل مع الروتين والأهداف الفرعية :

لا يقتصر الامر على وجـود النوعية غير المتوقعـة بالنسـبة لهـذه الاتصالات الادارية فقط ، بل انهـا تمثل ايضـا تهـديدا فى معـظم الأحوال . وحينما يتعدى « العمل » حدود الادارات ، فانه سوف يظهـر حتما اختلافا فى القيم يؤثر على ماذا يتم وكيف ومتى . فـالعيادة التى ترسل المرضى الى معمل مركزى للاختبار والتحليل لها برنامـج زمنى داخلى يقوم على اساس من روتينها وتقـديرها لمدى خـطورة حـالة المريض . ويحاول معمل الاختبار من جانبه جعل عمله روتينيا ، فضلا عن أنه قد يرى ان اختبارات معينة مـن الأفضـل اجـراؤها معـا (بافتراض ان المعدات تتطلب اعادة ضبط) أو فى أوقـات معينة مـن اليوم . وفى مثل هذه الحالة ليس صعبا ادراك امكانية ظهور اختلافات حول معدل تدفق المرضى الذين ينتقلون من العيادة الى معمـل اجـراء الاختبارات .

وهناك حشد غفير من الخلافات التقليدية بين التطوير والتصـنيع . فمهندسو التطوير ينظرون الى المشروع الجديد واضعين نصب أعينهم مقاييس تتفق مع معاييرهـم المهنية الخاصة بهـم ، التى قـد تتضـمن انجـازا فنيا وتعقيدات تتناسـب مـع ابتكار منتج رئيسى . فى حين ان مديرى التصنيع ذوى الرأس المتصـلب يكونون حسـاسين بالنسـبة للصعوبة التى تنطوى عليها ترجمة التصميم المعقـد الى انتاج روتينى منخفض التكاليف . ويمكن ان يتم تبادل لعمليات القدح بينهمـا نظـرا

لأن كلا منهما يشك فى رغبة الآخر فى المساهمة فى تيسير مهمة الطرف الآخر .

وعند تسعير الخدمات والمنتجات ، قد تتفق المعادلات (الصيغ) الادارية والاقتصادية ، ولكن تبقى هناك جوانب غامضة لا يمكن تفاديها ويمكن للمصالح المتمايزة المعنية أن تستغلها ، فالتمويل يريد سعرا يقصر فترة استرداد الاستثمار الجديد ، كذلك قد تسعى الادارة الهندسية الى سعر « أسخى » لتبرير نفقات التطوير غير المتوقعة ، ويسعى قسم التسويق ، وهو قسم حساس لظروف المنافسة فى السوق ، من أجل سعر أقل يجعل وظيفته أيسر .

الاعداد الكبيرة المعنية :

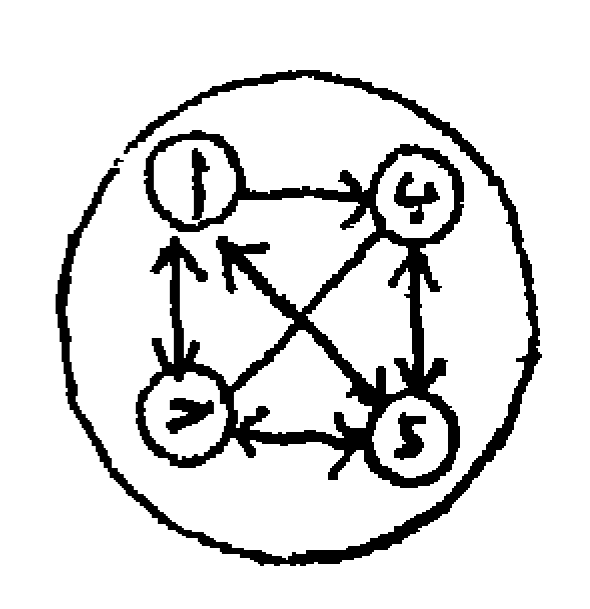
لاحظ فى حالة نانسى بفيزر كيف ان عددا كبيرا كان يتعين الاتصال به (فضلا عن عدد مرات الاتصال) وذلك للحصول على الموافقة على تغيير بسيط . فاذا ضربنا هذا المثل فى عدد القضايا والمشاكل التى تحدث فى اى يوم عادى ، لتكاملت لدينا فكرة ما عن السبب الذى يجعل المديرين مشغولين ومتفاعلين الى هذا الحد .

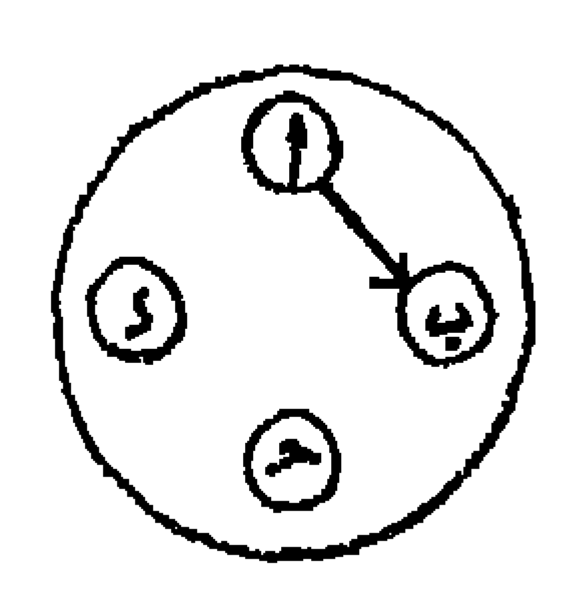
توازن غير مستقر :

هناك امر لا يحظى بتقدير معظم المديرين حق قدره ، ذلك ان هذه العلاقات الادارية ليست فى حالة توازن مستقر ، اى ان هناك مشكلات صغيرة تسبب اضطرابات كبيرة . وليس من العسير معرفة السبب فى هذا ، على الرغم من ندرة ادراكه ، وهو الأمر الذى يثير الاهتمام . ومصدر ذلك العدد الكبير من العلاقات المتبادلة التى تعد جزءا لا يتجزأ من التنظيم والتى تنشأ من الاعتماد التقنى المتبادل . فمثلا فى حالة المروحة المذكورة من قبل ، كان على عدد كبير من الناس القيام بمهام تعتمد على بعضها البعض تقنيا . وفى حين يبدو الأمر على الورق كما لو أنه ليس ثمة ضرورة هنالك للاتصالات ، وقد يكون الأمر كذلك فى الواقع اذا كان كل شىء يتم بصورة كاملة . ولكن طالما أن حالة السعادة المطلقة الناجمة عن نسيان الألم والواقع لم توجد بعد ، وحيث انه لم يتم التخطيط لكل التفاصيل الدقيقة والحصول على الموافقة

والاجماع عليها ، فمن المحتم ان يكون هناك تكاثر سريع فى العـلاقات المتبادلة (أثر لعبة الدومينو) باعتبار ذلك ، أمرا مطلوبا . وقد تستغرق اعادة الاستقرار والتوازن مـئات المكالمات التليفـونية والاجتمـاعات بالمعنى الحرفى للكلمة .

وربما نكون قد ذكرنا فى الحالة السابقة رقما اقل من الواقـع لعـدد الاتصالات والمفاوضات الفعلية . وهناك شكل توضيحى بسـيط يبين كيف تتكاثر هذه الاتصالات والمفاوضات بسرعة . لنفـرض أن المدير أ يعمل بصورة وثيقـة مـع المديرين « ب » ، « جـ » ، « د » . وأن « أ » يريد شيئا ما من « ب » : مـوافقة ، تعـديلا فى الجـدول الزمنى ، نوعا مـن المساعدة ، ومهما يكن من شىء فان مـن المرجـح ان طلب أ (ورد ب ـ بكرم أو ببخل) سيؤثر على علاقة أ وعمله مع جـ ، د ، وعلاقـة كل مـن هؤلاء مع الآخرين جميعا :

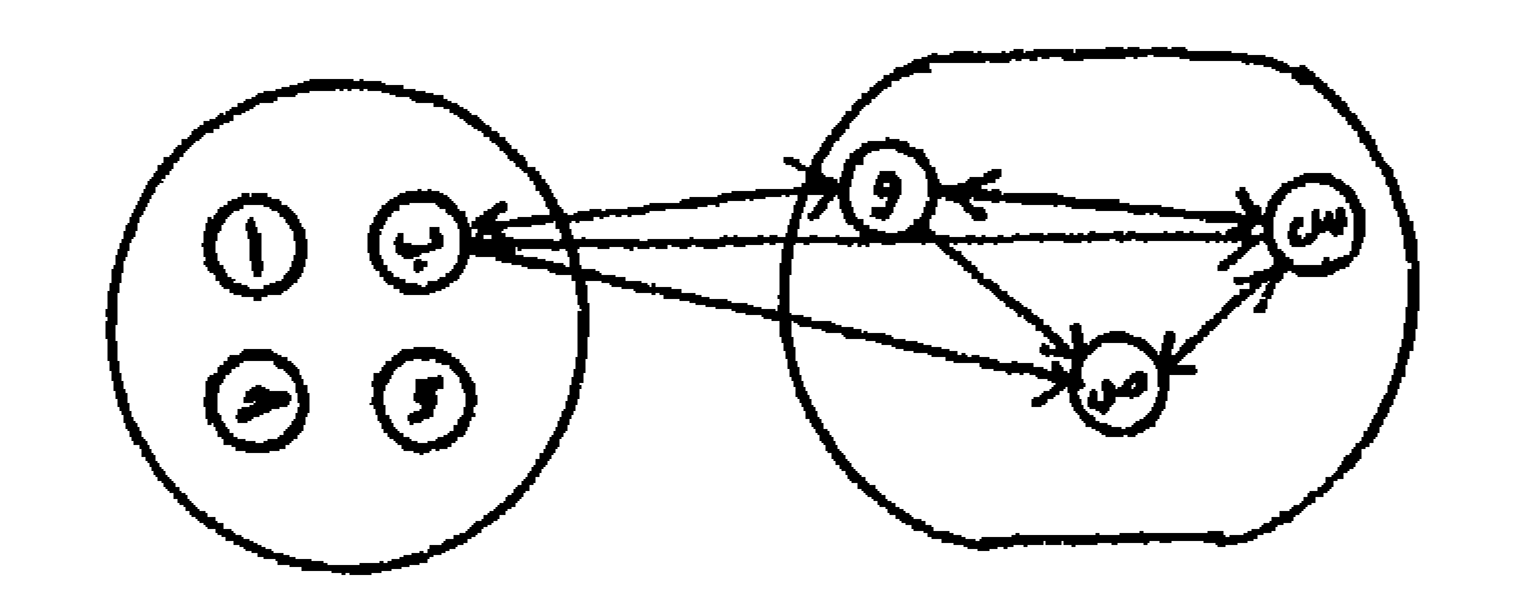




ومن ثم تكون لدينا هذه الاتصالات الاضافية :

أ ب	ب جـ	جـ د
أ جـ	ب د	
أد		

لكننا تركنا شيئا آخر . اذ يرتبط ب ، ج ، د بالنسـبة لهـذه المسـألة بأطراف أخرى فى المنظمة ، ومن ثم فان لهـم التزامـات ومسـئوليات خاصة بهم .



ونتيجة لذلك فان لدينا أيضا الاتصالات الآتية :

ب و	و س	س ص
ب س	و ص	
ب ص		

وينطبق هذا بالمثل على جـ ، د

وهكذا ينمو عدد الاتصالات الافقية بصورة ضخمة لمسايرة التغييرات وذلك اذا كان هناك اى مقدار من الاعتماد المتبادل فى النظام .

التكرار :

سرعان ما تتضاعف كمية هذه العلاقات لأن الاجابة فى معظمها لا تتمثل فى « نعم » أو « لا » بشكل قاطع . فالاجابة المعتادة هى :

« كل ذلك يتوقف على » ، ومن ثم يتعين ان يتكرر الاتصال :

« استطيع ان أعمل ما تطلبه اذا حصلت على بعض المساعدة من . . . »

« سنوافق على ذلك اذا تبين من اختباراتك . . »

« ما لم تستطع ان تعدل هذه المواصفات ، فلن استطيع . . . »

« اذا استطعت الحصول على شخص آخر ليضطلع بالأمر ، فاننا سنصبح قادرين على . . . »

ان كل تنازل يخلق مشكلات للآخرين . ذلك أننا نرى المدير مضطرا الى الرجوع الى نفس الأمر أو متابعته بأن يرى الآخرين الذين يتحكمون فى مدخلاته أو فى الاذن به ويؤدى الفشل فى المتأبعة الى عدم التجاوب لأن لدى المديرين التنفيذيين الآخرين كل الأسباب لتجنب التغيير والابقاء على الوضع القائم . والواقع ان كل شىء مطلوب يستدعى قدرا كبيرا من المجهود الاضافى من قبل كل المعنيين ـ ويتطلب

مزيدا من البحث عن المعلومات ، ومزيدا من الاقناع للمرؤوسين لتغيير اجراءاتهم ومزيدا من اعادة التخطيط وتحديد الجداول الزمنية . وكل دائرة كاملة من الاتصالات تستتبع بدورها تنازلات جديدة ومشكلات جديدة لابد من مواجهتها .

الغموض :

وفى الوقت الذى قد يكون فيه مجال لسوء تفسير العلاقات بين الرئيس والمرؤوس واسباب للتساؤل حول مشروعيتها ، تغدو معظم هذه العلاقات واضحة ومحددة نسبيا . وفى احيان عارضة قد يكون لدى البعض قدر من الشك حول من يوجه الطلب وما هو مطلبه ، بل وبالاضافة الى ذلك حول المشروعية المحتملة لهذا المطلب . ولا ينطبق هذا على كثير من العلاقات الادارية الجانبية التى نتحدث عنها . ولنتأمل للحظة المثال التالى :

> طلبت ادارة المنتجات الجديدة معاونة قسم البحوث فى تصميم منتج جديد . وفى مكان ما ، وفى يوم ما كانت الادارة العليا قد قررت ان يساعد قسم البحوث ، ادارة المنتجات الجديدة فى جهودها لتفريخ منتجات قابلة للاستغلال من الناحية التجارية . لكنها تركت تقدير هذه المساعدة بدون تحديد ، كذلك « ثمنها » وأولويتها من حيث الوقت . وبالمثل فان الأمر سيختلف بصورة جوهرية اذا ما كانت ادارة المنتجات الجديدة تعين المشكلة بصورة محددة للغاية وتريد اجابة فنية متخصصة بدرجة عالية ــ تتضمن نوعا من خدمة الاختبار ــ أو ما اذا كانت تريد خطة عمل مهنية عالية المستوى حول مشكلة اكثر عمومية . والواقع ان قسم البحوث يريد مشكلات عامة متحدية ، فى حين تريد ادارة المنتجات الجديدة خدمة متخصصة على الأرجح .
>
> وبالاضافة الى ان ذلك يصبح اكثر صعوبة بسبب غموضه وبسبب المكانة المقبلة للمدير التنفيذى أو للادارة بأكملها التى تتوقف على العلاقات والتى تظهر خلال هذه المفاوضات . بعبارة أخرى ان ادارة المنتجات الجديدة وقسم البحوث فى الحالة السابقة لم يعن كلاهما بمجرد تحديد معنى طلب معين

للمساعدة . وكيف ان تفسير نلك قد يؤثر على علاقة قسم البحوث بأقسام أخرى كثيرة فى المنظمة . وليس من الصعب التنبؤ عما اذا كان قسم البحوث يزعجه ان يصبح نشاطه ممثلا فى تقديم خدمات بحتة ، يقفز باشارة من الادارات الأخرى ويعجز عن ان يشكل لنفسه معالجات واسعة لها مكانتها المهنية . وسننظر عن كثب فى كيفية استطاعة المديرين تغيير اتجاه سلطة ومكانة احدى الادارات واتجاه سلطتهم ومكانتهم هم انفسهم ، بمعرفة كيفية المناورة بهذه العلاقات الأفقية (انظر الباب السادس) .

التفاوض والاستهواء :

وبسبب الغموض الذى يحيط بتحديد ما هو مطلوب والقدر الذى يتعين اعطاؤه ، يكون من الصعب علينا أن نعجب من أن المديرين يدركون حقا انه يتعين عليهم ان يكرسوا مقادير غير عادية من الوقت لهذه العلاقات الأفقية . فليس هناك كميات كبيرة منها فحسب ، وانما نجدها تتطلب كذلك استهواء واقناعا وتأثيرا ، كشىء متميز عن المهمة المختصرة السهلة المتعلقة باصدار وتلقى الأوامر . وتشبه العملية الاجتماعية المتضمنة فى نلك كثيرا ، تلك التى وصفناها من قبل (انظر الباب الثالث) حيث ينشد أحد الأطراف مساعدة طرف آخر لتحقيق اهدافه الخاصة بالمساعدة على بلوغ اهدافه .

تيار مضطرد من الأدوار الادارية الجديدة :

ان هذه العلاقات لا نهاية لها كما أنها أقل قابلية للتنبؤ بها فضلا عن انها اقل استقرارا ، وذلك بسبب كونها مجالا للبحث عن السلطة ، وكذلك بسبب عدم حساسية الادارة العليا تجاهها . ان معظم المنظمات تدخل باستمرار متطلبات وظيفية جديدة مثل تعيين مدير لمواجهة حركة المستهلك المتزايدة ـ دون ان تضع فى اعتبارها نتائج نلك على أعمال المديرين الآخرين .

فمثلا عينت الادارة آن هاكز كاخصائية فى شئون المستهلك لكن ما هى وظيفتها ؟ لقد قيل لها انها هى المسئولة عن مساعدة

الشركة على ان تكون اكثر تيقظا واكثر استجابة لحركة المستهلكين . لشكاوى المستهلك ، وحساسيات المستهلك المتزايدة .

فهل تقوم هذه الاخصائية حاليا بتقييم ونقد ما تفعله الأقسام وما يفعله المديرون ؟ هل تستطيع أن توقف الانتاج اذا تناهى الى اسماعها ان لغطا يدور حول مدى السلامة فى استخدام احد منتجات الشركة وخطورة المسئولية الناجمة عن هذا ؟ مع من تتعاون وكيف ، وكيف تضع المعلومات والانتقادات والمساعدات فى ايدى مديرى التشغيل ؟

ويتم استخدام فيض متدفق من الاخصائيين الاداريين الجدد ـ لمعالجة « ادارة المخاطر » ، و « أوراق القبض » ـ وذلك دون تقدير مئات الاتصالات والعلاقات المتبادلة الجديدة المطلوبة التى تخلقها هذه المناصب .

خلاصة القول ان العلاقات تفرض على المدير مواجهة تحديات تتميز بأنها :

١ ـ تتضمن علاقات فيما بين المجموعات وبعضها البعض .

٢ ـ ليست منتظمة .

٣ ـ تنتهك الروتين .

٤ ـ عددها كبير للغاية .

٥ ـ تتكاثر سريعا من الناحية الكمية بسبب التوازن غير المستقر والحاجة الى التكرار .

٦ ـ العلاقة المطلوبة غالبا ما تكون غامضة .

٧ ـ الادارة تضيف اخصائيين جدداً باستمرار .

كيف تدار العلاقات الأفقية :

لقد وصفنا بصورة واضحة المكونات السلوكية للتعامل مع المرؤوسين والتسلسل الهرمي . فما هى العناصر المماثلة فى العلاقة الأفقية ؟ وكما أوضحنا فيما تقدم نجد ان الوظائف الادارية تدخل فى انماط معقدة تماما من العلاقات المتداخلة . ولا يكفى القول بانه يتعين على شولتز ولوبيز ان يتبادلا المعلومات بصورة دورية أو ان لنانسى بفيزر صلات خارجية

كثيرة . ان المديرين يريدون ان يعـرفوا متى وكيف : يتصـــلون بزميل ويخطرونه بان طلبية ما سوف تتأخر أو أنها قــد تلفــت ، أو أن يسألوا عما فى مستطاعهم أن يقــوموا به لتعــويض المواد التى تتلف ؟ ومن هم الذين يتعين عليهم ان يحصــلوا على الاذن منه قبل تغيير المواصفات ، ذلك اذا كان هناك من له هــذا الحــق اصلا ؟ وما مدى الجدية التى ينظرون بها الى انتقــادات المديرين الآخرين ووصف تقاريرهم بأنها خاطئة ؟

اننا نعــرف الآن أن المديرين الجــدد (أو كمــا يبين توصــيف وظائفهم) عندما يخبرون بانه يتعين عليهم ان ينسقوا مــع ، وان يراجعوا مــع ، وان يســتشيروا ، وان يخــطروا ، وان يلتزمــوا بمعايير ــ وغير ذلك من الجمل الأخرى التى لا تنتهى والتى تشير الى العلاقات الأفقية ــ فان ذلك فى العادة يكون تصويرا للحقيقــة أقل مما تقتضــيه . ذلك أن جــانبا كبيرا مــن حياتهــم الادارية سيتضمن العمل مع أناس آخرين فى علاقات ليست هى علاقـــات الرئيس بالمرؤوس . ولكن مــن الخليق بنا ان نكون قــادرين على المضى الى أبعد من مجرد ذكر ما هو ليس فيها والى مــا يجــاوز مجرد الاكتفاء بتسميتها علاقات « أفقية » .

ان ملاحظة المديرين أثناء استغراقهم فى هذا النوع من العمــل الادارى تكشف عن عدد من أنمــاط العــلاقات القــابلة للتمييز . وتصبح الفوارق بين هذه الأنمــاط مســألة حــاسمة بالنســـبة للمــديرين . فبعض العــلاقات يتطلب قــدرا طيبا مــن المراعاة ، والتوقعــات الواقعية تبين انهــا لابد وان تكون اكثر اجهـــادا . والبعض الآخر يضفى قوة حقيقية ــ يسهل اســاءة اســتخدامها لكنها تدعو الى السرور كذلك . وهناك البعض الآخر الذى يتضمن بدلا من ذلك عمليات أخذ وعطاء حاذقة مع القرناء . وهكذا ففــى حين تســتخدم التعليمــات والاجــراءات عبارات غامضــة مثل « التنسيق » ، فان المديرين عليهم ان يتعلمــوا التفســير والتمييز بين أنماط كثيرة . وما يسمى بالعــلاقات الأفقية هــو تشــكيلة واســعة مـــن العـــلاقات الادارية التى يتعين التمييز بينهـــا واستيعابها اذا كنا نريد تطبيق تقسيم العمــل الذى يهــدف اليه

الهيكل التنظيمى ، والبديل لذلك هو التعلل بالحجج الجامدة حول الذين يتخطون نطـــاق « ســـلطتهم » ولا يلتزمـــون بحـــدود اختصاصاتهم . ومـــا يســـمى عادة بمشـــكلة الاتصـــالات أو أثر الشخصية أو ضعف التوافـــق بين الوظيفـــة الادارية وصـــاحبها ليس الا انعكاسا للفشل فى فهم ما هو مطلوب وما يمكن توقعه من الآخرين .

على ان هذا القول كله مفرط فى التجريد ، ولذلك فلنفحص مثالا يصور هذه الأنماط الأفقية . سنأخذ حالة مدير معمـــل مـــركزى للتشخيص والتحليل فى مركز طبى تديره منظمة تجارية . ويجرى المعمل تشكيلة من الاختبارات لمختلف العيادات وكذلك للأقســـام الجراحية والطبية فى المستشفى .

علاقات انسياب العمل :

ان ادارة اى مدير معين تعالج افـــكارا وأوراقـــا ومـــواد تأتى بعض عناصرها من ادارات آخرى . والمألوف ايضـــا ان ينتقـــل العمل بعد اتمـــامه الى ادارة أخـــرى لمزيد مـــن المعـــالجة أو لاستخدامه . وفى حين تحدد الخطط والاجراءات مـــاذا وكيف ولماذا « تنســـق » هـــذه الادارات عملهـــا (« قبل » التحليل والتشخيص و« بعده ») ، فـــانه نادرا مـــا تســـير العملية بهـــذه الطريقة على نحو كامل . ومن الأسباب التى لا تنتهـــى لذلك ، ان يكون الطلب أو العرض عند مختلف نقاط تدفق العمل أقل أو أكثر من الضرورى أو ان العمل سيتم بطريقة تناسب احدى الوحدات ولا تناسب الأخرى .

وحيث ان للمديرين الحق والحرية فى التحرك ، فانه من المتوقع ان يدافعوا عن حـــاجة مجمـــوعتهم الى القـــدرة على التنبؤ وان يتجاوبوا مع سعى المديرين الآخرين نحو القدرة على التنبؤ .

وفى حالتنا هذه فان على مـــدير معمـــل التحليل والتشـــخيص ان يطلب من الادارات الأخرى ارسال عيناتها المتفرقة ، مجمعة معا بدلا من ارسالها متفرقة على امتداد يوم العمل ، حتى لا يصـــعب معالجتها . وعندما يتعثر تشغيل المعدات أو يعـــانى المعمـــل مـــن

تأخيرات أخرى ، فسيكون على المدير ان يخطر الادارات « المتلقية » بأن التحليلات ستتأخر ، وربما تتطلب تحديدا للأولويات ، وبانه سيعمل على تعويض التأخير . وكثيرا ما يتطلب الأمر تفادى أو تسوية الطلبات المقدمة للحصول على خدمة عاجلة أو خاصة من عدد من العملاء . وربما تريد الادارات التى تتلقى التحليلات والتقارير جدولا زمنيا مختلفا ، وتفاصيل اكثر أو أقل مما يقدم الآن ، أو قد تريد شكلا مغايرا .

واذا تأملنا هذه التغيرات بين مراحل انسياب العمل فاننا نستطيع ان نميز بين أربعة أنماط :

١ ـ اتصالات رسمية يمكن التنبؤ بها بقدر معقول ، مثل « عند تغيير المحاليل أو المواد النمطية التى « تجرى » بنود الاختبار على أساسها فانه يتعين الاتصال بكل الأقسام المتلقية واخطارها باحتمال ان تكون نتائج الاختبار لها قدرة اكبر على التغيير » .

٢ ـ اتصالات رسمية ليست قابلة للتنبؤ بها مثل : « لو أدت أحداث غير متوقعة بالمعمل الى أن يؤخر نتائج الاختبار ما يزيد عن ساعتين من الجدول الزمنى المعتاد ، فيتعين اخطار الادارات المتلقية بذلك واجراء مناقشات لتحديد الأولويات الأكثر اهمية » .

٣ ـ مفاوضات واستكشافات لتقليل عدم التأكد غير المحدد سلفا : مثل « فى ضوء تواتر شكاوى احد العنابر الجراحية ، يمكن ان ينشر مدير المعمل الوصول الى اتفاق مع هذا العنبر على ان يتم تدريب احدى المرضات على العمل مع المعمل ، بدلا من جعل ذلك مهمة تتم صدفة واتفاقا » .

٤ ـ لعبة القوة : مثل جهود المديرين الآخرين لاكتساب الحق فى الاعتراض على اى تغير فى الجدول الزمنى لعمل المعمل (ما سنسميه علاقة اقرار جديدة[٢]) .

ومن الجلى ان يمثل النمط الأخير ما يسميه معظم الناس بالمناورات التنظيمية ، اما الأنماط الثلاثة الآخرى فهى من الأمور المرغوب فيها وتنبع من تقسيم العمل . ومن وجهة نظر مدير معين ـ يستجيب لمطلب

---

(٢) توجد هذه الانماط الاربعة نفسها فى علاقات افقية اخرى سنصفها فيما بعد .

من الخارج ـ هناك حاجة الى تحديد ما سيطلب) (١) غالبا هو الأسهل والأسرع . (٢) و (٣) هما اكثر صعوبة بافتراض ان هناك رغبة لاقامة علاقات عمل طيبة ، (٤) هو الأصعب وسيقاوم ويدرك المديرون الأذكياء اهمية تمييز (٣) عن (٤) ، اما السذج فلا يتعلمون .

وعلى اساس عدد من الدراسات حول علاقات انسياب العمل نستطيع التنبؤ بان مدير معمل التحليل والتشخيص سيعالج هذا الجانب من وظيفته بكفاءة عندما يكون هناك عدد من الطلبيات التى تبدأ من المعمل الى كل من المراحل السابقة واللاحقة فى المسار ، مساو تقريبا لتلك الموجهة الى المدير من كل مراحل تدفق العمل هذه ، وهذا يعنى القول بوجود تبادل مشترك ، وأخذ وعطاء متساويين تقريبا .

علاقات الخدمة :

تشمل علاقات انسياب العمل مديرين يشغلون وظائف متتابعة . ومن المرجح ان جميع المديرين فى انسياب العمل سيقومون بضغوط على الآخرين تعادل تقريبا ما يواجهونه من ضغوط . وتتشابه مع هذا علاقات الخدمة ، مع وجود اختلاف هام . فهذه العلاقات تنشأ عندما تركز الادارة العليا على نشاط ما ـ الأمر الذى يتطلب عددا كبيرا من الوحدات التنظيمية تتيح لها الفرص اللازمة لاستيفاء احتياجات العمل الخاص بها . بمعنى انه ينشأ احتكار ليحل محل اسلوب تخصيص مورد لكل وحدة ليفى باحتياجاتها من هذه المهارة أو هذا النشاط . والأمثلة النموذجية لذلك هى تسهيلات الحساب الآلى ، والعمل التحليلى المهنى الخارجى ، والنشاطات التى تتطلب معدات رأسمالية غالية تصبح بعثرتها أمرا مكلفا للغاية .

ويمكن أن يتوقع المديرون الذين يسيطرون على هذا المورد مواجهة ضغوط متصارعة ومتناقضة وأحادية الجانب ، خاصة عندما يظهر ما يشير الى حدوث نقص أو تأخير . وهناك بدهية قديمة لكنها صادقة تقول ليس هناك أسوأ من حدوث نقص مهما يكن ضئيلا فى عمل ادارة الخدمات . اذ سيندفع المديرون الحذرون أكثر مما ينبغى الى المطالبة بالأولوية فى الحصول على نصيبهم « قبل من يقومون بالتخزين » الأمر الذى يؤدى حتما الى ظهور ندرة حقيقية . وهكذا يتعرض هؤلاء

المديرون الى ضغط تفاعلى عنيف .

فبالاضافة الى شغل المعالجة المعتاد ، يتولى معمل التحليل والتشخيص صيانة المعدات الموضوعة عبر المستشفى وفى بعض المعامل الفرعية . والعاملون به يكونون تحت الطلب للقيام بأعمال الصيانة . وفى مرات كثيرة تستدعى مثل هذه الطلبيات موارد اكثر مما هو متاح ، ويواجه الفنيون مناشدات والتماسات كثيرة باعطاء احد « العملاء » الاولوية على عميل آخر .

ويتعين على المدير ان يعمل كحاجز واق للدفاع عن مجموعته ضد المطالب الملحة التى ستوجهها المجموعات الأخرى حتما والتى توقف عملها بسبب تعطل احدى المعدات . وحيث ان مهارات الاصلاح هذه تصبح موردا نادرا بصورة حاسمة ، فان العمل سيستغرق وقتا طويلا فى ظل الأولويات التى توضع فى ضوء ايمان العملاء جميعهم بان احتياجاتهم هى الأحق بالرعاية . وسيكون التصدى لهؤلاء الذين يقومون بالضغط امرا مغريا ، وسيصبح من الصعب التذرع باللباقة عندما يحمل كل رنين للتليفون طلبا جديدا .

العلاقات الاستشارية :

يشترك المديرون ومرؤوسوهم المدربون تقنيا كذلك ، فى العلاقات الطارئة التى تسمى علاقات « استشارية » . فعندما يكون لدى الادارات الأخرى مشكلات تتطلب معرفة وخبرة اكبر مما هو متوفر لديها ، فمن المتوقع ان تلجأ الى مصدر مركزى للمعرفة المتخصصة ، وان هذا سيحاول حينذاك مساعدة الادارة التى تعانى اضطرابا . ويتلقى مدير معملنا عددا معينا من طلبات المعاونة فى وضع اجراءات لجمع العينات اكثر تحررا من التعقيدات ، ووسائل اكثر كفاءة فى المعامل الفرعية ومعايير اكفأ لاختبار العاملين بالمعامل . وغالبا ما يتبين وجود مشاكل أخرى وهو يقدم العون ، لكن يتوقع منه ، للحفاظ على العلاقة الاستشارية ، ان يقصر جهده على المشكلة التى استدعى من اجلها ، وان ينتظر استدعاءه مرة أخرى للمشاكل الأخرى .

علاقات المراجعة :

تتوقع المنظمات ان تستفيد بالخبرة التقنية لادارتها فى تقييم الأساليب القائمة وتحديد الأماكن التى يمكن تحقيق تحسن فيها . ولا يتوافر للتسلسل الهرمى الخبرات التقنية الكافية ولا الوقت الكافى لتقييم كل النشاطات الجارية من حيث مدى مسايرتها للمعايير المالية والتقنية والقانونية والمعايير المتعلقة بالعاملين ، التى ترغب فيها الادارة العليا . بمعنى ان يصبح هؤلاء الخبراء أعينا وآذانا للادارة العليا .

وهكذا فبافتراض ان مدير معمل التحليل والتشخيص مدرب جيدا على البيولوچيا والمجالات المرتبطة بها ، فانه سيقوم دوريا بفحص بعض الاجراءات والنشاطات فى مختلف اقسام المستشفى ليقيم ما اذا كانت معايير الوقاية الصحية والتعقيم مراعاة بصورة ملائمة . ومن المتوقع انه سيبلغ ما يتوصل اليه الى رؤساء الأقسام ، الذين سيقومون بدورهم بالاجراءات اللازمة عند ظهور الثغرات . ولا شك ان بعض المعايير ستكون غامضة ، وانه سيتعين على رؤساء الأقسام المعنية وعلى « المراجع » ان يعملوا معا خلال التقييم .

علاقات الاقرار :

عندما تتم « المراجعة » بعد التصرف الفعلى ، تكون عملية الاقرار اكثر قوة . فخوفا من حدوث بعض المشكلات الخطيرة ، تطالب الادارة مديرى بعض النشاطات ، بالحصول على موافقة أو اذن قبل بدء أو مواصلة نشاطاتهم العملية . ويتعين عليهم ان يبرروا سلامة الأعمال التى ينوون القيام بها بالنسبة الى مصالح التنظيم الأكبر .

ففى حالتنا هذه ، فان ادارات المستشفى التى تبدأ بحوثا عندما تغدو العدوى احتمالا ممكن الحدوث مطالبة بمراجعة اجراءات الوقاية ومنع العدوى بها مع مدير معمل التحليل والتشخيص والحصول على موافقته قبل بدء الدراسات . ويصبح هو ضابطا لما اذا كانوا قد اتخذوا كل الاحتياطات الضرورية لحماية المرفق كله والعاملين به .

علاقات الاتصال :

يوجد داخل المنظمة وخارجها على السواء ، عدد من المجموعات التى تجعل منها ممارساتها ولغاتها أو مصالحها ، امـرا يصـعب التنبؤ به أو فهمه . ففى التنظيم الحـديث ، قـد تبدو مجمـوعات الضـغط ، والاتحادات ، والحكومة ، والمهنيون « المبدعون » أو حتى المجموعة التى توجد فى ادنى مستوى ، غريبة ويصـعب الاتصـال معهـا . والمديرون القادرون على اقامة العلاقات والسعى من أجل سد ثغرة الاتصـالات بين هؤلاء وأولئك الذين يمكن ان يؤثروا عليهم مدعوون الى ان يعملوا كوسطاء :« كسماسرة » شرفاء .

ففى احد المستشفيات التعليمية ، كان هناك عدد مـن مشروعات البحث الأسـاسية التى تضـم علمـاء فى الكيمياء العضـوية والفسيولوجيا وكان هؤلاء يسـتخدمون بعض مـرضى العنابر فى تجاربهم ، وكثيرا ما كانت الممرضات بل وبعض الأطباء يسيئون فهـم المتطلبات التى كان هؤلاء الباحثون يشـترطونها ، بل وينقمون عليها .
وفى الناحية المقابلة لم يستطع الباحثون فهـم بعض الممـارسات المطبقة على المرضى فى العنابر . وعادة كان يطلب من مدير المعمل ان يعمل كوسيط بين كبير الأطباء المقيمين وكبير علماء المشروع لترتيب اجراءات لرعاية المرضى ترضى الطرفين . وكان هذا يتطلب قدرة على فهم كل من الجانبين وابلاغ قواعد واحتياجات احـدى المجموعتين الى الأخرى .

تقييم اجمالى الوظيفة :

يحتاج كافـة المديرين الى تحليل نشـاطاتهم الى هـذه الأنمـاط السلوكية لفهم ما يتوقع منهم ان يفعلوه ، ومع من وكيف . وبالاضـافة الى ان مثل هذا التحليل يوفر رؤيا سلوكية اكثر واقعية للمسـئوليات والاجهاد المحتمل ، فانه يتيح لهم ان يبينوا الأمـاكن التى قـد يفشـل الآخرون فى الآداء فيها ، وأن يحولوا ، بوعى أو بدون وعى نمط وظيفة الى نمط آخر . ان الاجراء التحليلى بسيط :

علاقات انسياب العمل :

١ ـ ممن « تستقبل » أو تتلقى .
٢ ـ الى من « ترسل » .

علاقات الخدمة :

١ ـ من الذى يعتبر عملك خدمة له ؟
٢ ـ ممن تتوقع تلقى طلبات من أجل علاقة خدمة ؟

علاقات استشارية :

١ ـ لمن تتجه للحصول على المساعدة فى أنماط محددة من المشاكل .
٢ ـ من يستطيع ان يستعين بك فى أنماط محددة من العون التقنى .

علاقات المراجعة :

١ ـ ما الذى « تراجعه » فى الوحدات الادارية الأخرى على المعايير الوظيفية المحددة ؟
٢ ـ ما الذى « سيراجعه » لك المديرون الآخرون ؟

علاقات الاقرار :

١ ـ ما هى الاذونات و « التأشيرات » والتصريحات التى تتحكم فيها وبالنسبة لمن ؟
٢ ـ لمن تذهب للحصول على التصريح لتبدأ فى نشاطات ومحاولات معينة ؟

علاقات الاتصال :

١ ـ بمن « تتصل » ، اى تعمل كوسيط أو سمسار للابقاء على الاتصالات والعلاقات ؟
٢ ـ من سيسعى الى العمل كوسيط بينك وبين الآخرين ؟

ومن الجلى ان الوظائف الادارية تتباين من حيث « خليط » العلاقات التى تشمله . فمن المرجح ان لدى ما يسمى مديرى خط السلطة القليل من أعمال « الخدمة » وقدراً كبيراً من « انسياب العمل » وما يسمى مدير « استشارى » قد يقوم بأى شىء من العمل « الاستشارى »

السلبى نسبيا وغير القوى ، الى أنمــاط « المراجعــة » و « الاقــرار » البالغة الأهمية . ومع ذلك فانه حتى تلك الوظــائف الادارية التى تمثل الى حد كبير هذا النمط أو ذاك ، تضم عادة قدرا ما مــن « الأنمــاط » الأخرى مختلطة مع الدور السائد .

ويصبح الوضوح أمرا هاما بصفة خاصة عند الحديث عن المناصــب الجديدة . فلغة الادارة هى عادة لغة غير محــددة بدرجــة عالية ، فعلى سبيل المثال قد تجد منظمة ما تتوقــع مــديرا جــديدا يؤكد الخــدمة والمشورة ، ان هذا المدير يفضل أو يؤمن بأن الدور السليم له هــو دور الاقرار .

لقد كان مديرو المنتجات فى احدى شركات السـلع الاســتهلاكية يدهشون عندما كان رئيس ادارة « شئون المســتهلك » الجــديدة يحاول التحكم فى نشــاطاتهم . فلقــد كان التوصــيف المنشــور للوظيفة يؤكد على انه يتعين على هذا الشخص الجديد ان يعاون فى تفسير التشريعات والمراسيم الجديدة باعتباره نقطة اتصــال مع حركة المستهلك المتزايدة . وبدلا من ذلك كان المدير يحــاول ــ بنجاح الى حد ما ــ ان يحصل على الســلطة اللازمــة لتقييم كل المنتجات الموجودة من أجل ضمان الأمان وامكان الوثوق بها .

لكن حتى الوظائف الادارية القائمة تتبدل تدريجيا ، وتتحــول وتمتد لتلائم شخصية شاغلها ونزعاته ، ويتم ذلك عادة بدون الحصــول على موافقة من اى احد أو حتى على اتفاق ضــمنى[٣] . وحيث ان العمــل الادارى يتضمن تقسيما حانقا معقدا للعمل ، فانه من المهــم فى تدريب وتقييم المديرين ان نكون قادرين على جعــل هــذه الصــور واضــحة وصريحة بدلا من جعلها ضمنية .

ويصبح من الأهمية بشكل خاص ان نميز بين هــذه الأنمــاط التى تتغير كثيرا :

فالنمط الاستشارى قد يصبح نمط مراجعة (« سأخبرك بمــا هــو خاطىء لتأخذ بنصيحتى ») .

---

(٣) وصفنا فى الباب الثالث كيف يمكن التنبؤ باتجاهات هذه التغييرات انهــا لن تكون انماطا عشوائية ، ولكنها انماط تعمل على تحريك الوظائف الادارية نحو الادوار الاكثر مكانة وقوة : تدفق العمل ، والاقرار ، والمراجعة ، وبعيدا عن الانماط الضعيفة والتابعة نسبيا : الخدمات ، الاستشارة ، الاتصال .

ونمط الخدمة يصبح نمط اقرار (« لتقليل الضغط ، سأخبرك بما تطلب أو ما سيسمح لك به بدلا من الاستجابة لطلبك ») .

ونمط المراجعة يصبح نمط اقرار (« بدلا من انتظار التقييم ، أصر على انه يتعين عليك ان تحصل على الموافقة مقدما ») .

ويتم تجاهل انسياب العمل . (« بدلا من اطلاعك على التغييرات التى سأقوم بها أو الاستجابات التى سأبديها تجاه طلبك باجراء تغييرات من أجل التكيف ، فانى سأتظاهر انه لا توجد علاقة بيننا ») .

ومن الواضح انه فى تقييم المديرين الفرعيين ، تحتل معرفة المحتوى السلوكى الواضح لكل وظيفة « من وظائف المديرين ــ مع من سيتعامل المدير ، كيف ، متى ، وكم من المرات ــ مكانة حاسمة . ان معظم تقييمات الادارة تفشل ــ وما يتلو ذلك من عمليات التدريب والنقد غير المجدية ــ لأنها تجرى فى فراغ . فليس هناك مقياس واضح لمتطلبات الوظيفة الادارية يتم فى ضوئه تقييم الأداء . ولاريب انه يمكن ان تكون هناك غايات وأهداف ، ولكن ذلك يفشل فى توفير المقاييس الفعالة لتقييم الآداء ، وذلك كما سترى فى الباب الثامن .

استنتاجات :

اعتاد المديرون ان يبحثوا آثار تقسيم العمل على مستوى العامل . والواقع ان العمل التشغيلى قد درس بصورة دقيقة من زاوية من يتعين عليه ان يفعل ماذا ومع من ومتى . وعلى النقيض من ذلك فان مشاكل تنسيق العمل الادارى أصعب للأسباب التى ذكرناها . ذلك ان عمل فريق من عمال التجميع أو الحرفيين معا أسهل مائة مرة من عمل مجموعة من المديرين جاؤا من تشكيلة من الادارات وتنوعت أهدافهم وادراكاتهم . وفى لغتنا الدارجة نقول عادة ان للعمال « علاقات انسياب عمل » يستخدمونها فى تحقيق التنسيق بين الوظائف . لكن للمديرين تشكيلة أوسع كثيرا واكثر غموضا ــ ناهيك عن الكمية المطلقة المطلوبة ، والمثابرة والقدرة على الاحتمال الضرورية .

ويعتبر المديرون السذج ان هذه أمور إما غير ضرورية (تصور ضرورة ان يتجاوز أحد مسئولياته أو القواعد التى تحكمها) واما انها مناورات مكتبية . والاكاديميون يرفضونها باعتبارها « تنظيما غير

رسمى » فى العمل لكن الحديث عن البيروقراطية أو عن المناورات ليس تفسيرا سليما . ان مـا يبدو للعين غير المثقفـة باعتباره امـا عنادا أو مشاجرة عامة هو فى الواقع مسيرة عمل منسقة تهدف الى التعاون معا للوصول الى عدد كبير من وجهات النظر والاهتمامات المشروعة . وهكذا تصبح الادارة الى حـد كبير عملية تتعلق بالحـدود المشـتركة للعمل .

ويؤدى سوء الفهم فى هذا المجال على الأقل الى الاحباط ، والأرجح ان يؤدى الى الفشل أو نشوء تعقيدات اضافية من غير مـا مبرر ، مثل الاهمال فى تقديم المعلومات لمدير آخر عن انسياب العمل أو فى المراجعة على مدير له وظائف تتعلق بحق الاقرار ، أو عدم التجاوب فيمـا يتعلق بوظائف الخدمات . وتؤدى كافة هذه الأعمـال الى بدء سـلسلة مـن التحركات المضادة الأمر الذى يستدعى قدرا من التدخـلات يزيد كثيرا عما كان سيصبح مطلوبا لو أجريت العملية على نحـو سـليم فى المرة الأولى .

وبالمثل فان فشـل المديرين فى فهـم الأنمـاط الادارية للمـرؤوسين وتقييمها يتيح لهؤلاء الأخيرين الدخول فى صراعات السلطة والاهمـال الخطر . ان المديرين الفرعيين الذين لا يلقـون توجيهـا ولا مسـاندة ، سيشعرون بأنهم احرار فى ان يفسروا وظائفهم بالطريقة التى تتفق مع نزعاتهم الشخصية أو مـع الحياة السـهلة : ويتم اهمـال مجـالات التداخل أو تغييرها (كما سـنرى فى الباب التالى) ومـن المرجـح ان العـلاج الذى سـيستخدم آنذاك سـيزيد المرض . بعبارة أخـرى ان ما يسمى مشاكل الاتصالات أو المشاكل الشخصية الناجمـة عن ذلك ، تشجع عادة اضافة عاملين جـدد للعمـل فى التسـهيلات أو للعمـل كمراقبين ، الأمر الذى يؤدى بدوره الى تعقيد هيكل التنظيم .

مدير النظم :

ان كلمة « نظام » التى بدأت منذ عقد مضى اكتسبت شـعبية متزايدة من جراء الخطوات التى قام بها محللو العمليات والنظم لوضع نموذج للمشاكل التنظيمية واتخاذ بعض قرارات المسـتوى الأدنى . وينصـح المديرون بصورة متزايدة بأن يتبنوا وجهة نظـر « النظـم » . ولسـوء

الحظ فان ما يقصد عادة « بمنهج النظم » للادارة ليس هناك ما يربطه بالنظم الحقيقية . ومما يدعو للأسف ان الأمر قد اقتصر على اضافة بعض الرطانة وقليل من البدهيات الواضحة لتغطية وجهات نظر الادارة التقليدية بطبقة تخفيها .

ويبدو ان ما يعنيه معظم كتاب الخطب والكتب عندما يستخدمون كلمة نظام هو الاعتماد المتبادل . انهم يدعون المديرين الى تذكر أنهم لا يعيشون فى فراغ . وهكذا يتعين على المؤسسة أو الوكالة ان تتذكر أن لها سوقا وبيئة وحشدا كاملا من المجموعات « الغريبة عنها » التى تؤثر على اتخاذ القرارات بها . وبالمثل فان الانتاج يحتاج الى تسويق وهذا يحتاج الى بحوث ، الخ . ومن الصعب عزل القرارات التى تتخذ أو المشاكل التى تحدث فى احدى الوحدات ، ذلك انها تتشعب وتمتد عبر التنظيم كله . ويسمى هذا عادة المعالجة « العضوية » للادارة ــ وهى تبرز ان المنظمات مثل الكيانات الحية النامية : فالمرض أو الاصابة التى تلحق بعضو منها تؤثر على باقى الأعضاء ، ومن ثم يتعين الاهتمام بالكل ومراعاته عند التعامل مع الجزء .

ان المعالجة الحقيقية للنظم تسعى الى تفسير الآداء الوظيفى الدينامى الحقيقى للمنظمة بالنظر الى العلاقات السلوكية المتبادلة التى يتطلبها تقسيم العمل الذى أجرى . وهكذا فان وجهة نظر النظم تسأل : (من) يتوقع منه و (أو) يكون مطلوبا منه ان يقوم (بماذا) ، ومع (من) ، و (متى) ، و (اين)(٤) .

مقارنات مع الحياة العائلية :

يمكن مقارنة غموض هذه العلاقات فيما بين الادارات ببعض مشاكلنا وتوتراتنا المتعلقة بالحياة العائلية فقد لاحظ علماء الانثروبولوجيا الوضوح البالغ للأسرة التقليدية . فهناك حقوق وواجبات محددة بوضوح لأعضاء الأسرة التقليدية الموسعة زادتها جلاء ووضوحا المصطلحات المستخدمة فى التعبير عنها ففى حين تستخدم اليوم فى اللغة الانجليزية كلمة « uncle » للاشارة الى شقيق اى من الأبوين ، فان المجتمعات الأكثر تقليدية تميز بين شقيق الأم

---

(٤) سنعود فى الباب الثامن الى قضية تحديد معايير للمضى فى العمل وانشاء علاقة مع المديرين الآخرين .

وشقيق الأب (عم ، أو خال في اللغــة العــربية) وبالمثل فـان الزوجين المتزوجين حديثا يعرفان ماذا يتوقعان من طريقة توجيه المطالب من أم الزوجة بالمقارنة مع طريقة أم الزوج . ولقد حــدد الأنســباء القــدامى والمحــدثون علاقــاتهم بوضــوح بمــا في ذلك التمييز الضرورى بين الأنسباء الذكور والاناث والأنسباء من مختلف المستويات العمــرية . وعلى النقيض من ذلك فان عائلاتنا غامضة حول من يدين بمــاذا لمن . ومن الراجح ان كل عضو سيشعر انه يعامل بطـريقة غير عادلة وبانه مذنب جزئيا بالنسبة لما يعطيه أو ما لا يعطيه للأقارب الحميمين .

ومنذ خمسة عشر عاما مضت عندما نشر كتاب « السـلوك الادارى » لأول مرة ، أصيب الناس بصدمة الى حد مــا مــن جــراء القــول بأن المديرين يقضــون معـظم وقتهــم في القيام بعــلاقات أفقية ، وليس في اصدار وتلقى الأوامر[٥] . وقد أوضـح عملنا الميدانى هذا وأكده بصورة واضحة ، على الرغم من انه كان يتناقض مع ما جاء آنذاك في مــراجع الادارة الأساسية . لكن حتى اليوم لا يزال طـلاب الادارة يدهشــون عادة من هذه الحقيقة . فقد جعلهم تدريبهــم الاكاديمــى القــائم على المراجعة والدرس يعتقدون ان حل المشاكل يستلزم عملا منظما متتابعا يتبع كلا من خريطة التنظيم ومدركات التحليل الاقتصــادى الرشــيد . (ومع كل فهذه هى الطريقة التى يحلون بها الحالات التى تحــدد لهــم لمعالجتها اثناء الدراسة) . وهــكذا يبدو الواقــع الفــظ والمتقلب بكل توقفاته وبداياته . والعلاقات المتبادلة المتقاطعة والمساومات العــديدة ، واقعا فوضويا وســياسيا . لكن العــدد الكبير مــن المصــالح النوعية والقيود يفرض قدرا كبيرا من عمليات الأخذ والعــطاء الأفقية . ومــن وجهة نظــر المرؤوســين ، فــان المديرين المحترمين ــ الذين يتبعهــم المرؤوسون ــ هم أولئك الذين يستطيعون توقع ظهــور المشــكلات « في النظام » ، ويوفرون لهم الأشياء التى يحتاجونها ويحمــونهم مــن اى مــطالب غير معقــولة . ولكى يكون المديرون « ممثلين » للمــرؤوسين بصورة فعالة ولكى يتمكنوا من « عزلهم » عن اى ضغط ، يتعين عليهم ان يفهموا بصورة سليمة مناطــق التداخــل بين اعمــالهم وان يكونوا قادرين على « تنظيمها » .

---

(٥) ليونارد سايلس ، السلوك الادارى ، ماكجروهيل ، نيويورك ، ١٩٦٤ .

الباب السادس

اكتساب القوة فى أى منظمة

يحدد التسلسل الهرمى فى أى منظمة ، من بين جملة أمور أخرى ، الى جانب عوامل اخرى :

القوة :

من يرأس من ويستطيع أن يتوقع اذعان الذين يقلون عنه مرتبة . لكن ذلك كما يعرف اى مدير محنك ، هو مجرد قمة جبل الجليد العائم فحسب . ذلك ان لأفراد ولمجموعات كثيرة قوة حقيقية ـ بمعنى القدرة على جعل الآخرين يذعنون لرغباتهم ـ أكبر كثيرا من مكانتهم الرسمية الظاهرة . فعندما تبين الخريطة التنظيمية عددا من الأقسام أو الوظائف على نفس المستوى ، فان هذا نادرا ما يعنى ان لهم نفس القوة .

ففى الحكومة الاتحادية ، يحظى الوزراء بنفس المكانة ، لكن الجميع يعلمون ان لوزيرى الخزانة والخارجية نفوذا أقوى كثيرا مما لوزراء الصحة والتعليم والرفاهية أو التجارة .

الأكثر من هذا ان ما يسمى الجماعات الاستشارية تستطيع عادة ان تضعف ادارة تنفيذية تتحدى سلطتهم « الحقيقية » .

فقد قرر قسم المنتجات الاستهلاكية بناء مستودع مركزى جديد . واراد قسم الحسابات اعداد دراسة لتحديد العائد على الاستثمار لكن نائب رئيس مجموعة المنتجات قال ان بياناتهم كافية . وعندما استمر فى تجاهل طلبات قسم المحاسبة للحصول على المعلومات ، أعلن رئيس هذا القسم عن جرد مفاجىء لجميع سجلات ومرافق المنتجات الاستهلاكية . واستطاع ايضا ان يستخرج عدة ملاحظات على امساك الدفاتر للتشكيك فى البيانات التى تبرر انشاء المستودع الجديد والتى قدمها نائب الرئيس . وقد تعلم هذا الأخير ألا يتحدى مطالب قسم الحسابات .

ما هى القوة ؟

بينت دراسات مختلفة بصورة حاسمة ان اعضاء المنظمات لا يواجهون مشكلة فى تحديد الاختلافات فى القوة داخل المنظمة . اذ يعرف أفراد المنظمة ان الادارة أ والمدير س لهما سلطة اكبر مما للادارة ب والمدير ص ، وذلك على الرغم من ان اللقب والمرتبة الرسميين لا يبينان ذلك . وفى الجانب المقابل ، فان هذه الفروق تكشف عن نفسها فيمن يكون لعمله وزن اكبر فى القرارات الادارية الصعبة ، ومن تتزايد احتمالات الموافقة على ميزانيته ، ومن يعتبر « شخصا تحتاجه الى جوارك » اذا كنت تهدف الى الحصول على موافقة على اقتراح لك .

ان وجود هذا الاختلاف فى السلطة هو انعكاس لسمتين مميزتين للمنظمة الحديثة . فهناك عدد من المجموعات مختلفة المصالح فى داخل المنظمة ، وهناك بون شاسع يفصل هذا عن الأسرة الواحدة الكبيرة والسعيدة . ومن المحتم ان ما يسعد قسما أو مجموعة وظيفية (يحقق اهدافها) لا يتفق مع احتياجات قسم أو مجموعة أخرى . زد على ذلك انه يوجد كما قال مراقب أريب « ادراكات متباينة لنتائج عمل معين[1] » . بعبارة أخرى ليس من السهل تحديد ما اذا كان المنتج أو المستودع أو السياسة الجديدة أفضل موضوعيا مما ستحل محله ـ على الأقل مقدما .

---

(١) بروس هندرسون ، الثقة ، مجموعة بوسطن الاستشارية ، مجلد آفاق ، بوسطن ، ١٩٧٧ .

لقد اوضح الاقتصاديون بحق ان الانتاج وظيفة غير محددة . وهم يقصدون بذلك ان الصيغ والبيانات التى يبرر بها الانسان عمله غير واضحة ، فانك تستطيع ان تبرهن على ان اضافة س على تكلفة ص أفضل من لا شيء أو من طرح و بتوفير ص .

ومن المهم الاعتراف بان لكل قرار تقريبا يتخذ فى المنظمة آثاره على القوة وان القليل منها محايد . ذلك ان المجموعة التى تحظى بوضع اكثر مواتاة ، حتما على حساب مجموعة أخرى ، قد يدعم القرار قوتها (يعززها) أو قد ينال منها . فعلى سبيل المثال اذا أدى قرار بتسعير منتج جديد الى سعر عال نسبيا ، فان هذا يحابى قسم الهندسة والتصنيع عن قسم التسويق[٢] . ومن الواضح ان الحجج التى يقدمها المديرون قبل اتخاذ القرار ستركز على رفاهية الشركة ، لكنه ليس من الصعب أبدا تبرير أو الدفاع عن الأهداف الصغيرة بالأهداف الكبيرة ـ اذا توافر الدافع والخبرة . وكما وصف الأمر مدير صريح « فاننا نعطى المجموعات التى تكون مهمة قدرا كبيرا من المرونة ، اما المجموعات التى تكون اقل اهمية فاننا نعتصرها حتى تصبح حيزا محصورا كالجحيم » .

وهكذا فان الاختلافات فى القوة ، بدلا من الاختلافات فى الحساب ، من المرجح ان تؤثر فى تحديد مطالب ومصالح ومشروعات من تقبل ومطالب ومصالح ومشروعات من ترفض . والمديرون السذج وحدهم هم الذين يفترضون ان الميزانيات تخصص والقرارات الأساسية تتخذ فحسب على أساس ضرورة اتخاذ القرارات بصورة رشيدة . ويستخدم المديرون ، ويتعين عليهم ان يستخدموا ، القوة لخدمة مصالح اداراتهم . ويجعلنا هذا نواجه سؤالا حول من يحصل على القوة وكيف ولماذا .

الحصول على القوة بتجنب جعل العمل روتينا

تشير البحوث والمشاهدات الى أن أهم مصدر للقوة هو عدم

---

(٢) يريد الأول سعرا مرتفعا نسبيا ليبرر تكاليف التنمية وليجعل ميزانية التصنيع اكثر تسامحا .

وجود روتين للعمل . ذلك ان الوظيفة التى اصبحت روتينية ، اى التى أمكن التنبؤ بها وجعلها منظمة وفق قواعد محددة بدرجة عالية ، يكون لها قوة أقل ، وينطبق هذا ابتداء من عامل الانتاج الى مجموعة المديرين . وعندما نتأمل هذا الوضع نجده امرا واضحا طبيعيا . فاذا كان عملك من النوع الذى يمكن قياسه بدقة وتنظيمه بقواعد محددة ، فلن تكون له اى قوة . ومنذ بضع سنوات مضت حاول واضعو البرامج فى شركة كبيرة للحاسبات الاليكترونية تحسين وضع قوتهم التنظيمية :

ترى الادارة العيا ان عملنا يمكن التنبؤ به بدرجة عالية وانها يمكن ان تخصص الوقت والميزانية لتصميم المعدات المادية وتطويرها ولا تبالي . لأنها تؤمن بانه تستطيع اتمام البرمجة عندما يحين الوقت الذى يستدعى ذلك . انهم يعتقدون ان وضع الجدول الزمنى للتنفيذ هو ببساطة أمر يقتصر على اخبارنا بما هو مطلوب ، وتحديد الزمن ومواصفات الأداء وهذا هو كل شيء . لكن البرمجة ليس هى مثل هذا النوع من العمل ، انها علم حقيقى ــ فمع القدرة الخلاقة والميزانية الكافية يمكن ان تكون قادرا على القيام بانجازات رائعة حقا ــ والبرمجة يمكن تخطيطها مثل خط التجميع . اننا نحتاج الى قدر كبير من الفرص والآجال للقيام بمهمتنا .

بعبارة أخرى ، كان واضعو البرامج يريدون ان تشعر الادارة العليا بأنها اكثر اعتمادا على مهاراتهم الفريدة وبانها اقل تأكدا مما يمكن ان يقوله واضعوا البرامج .

والواقع انك اذا راقبت أى مجموعة عمل متلاحمة بقدر معقول ، فانك سترى انهم يحاولون جعل علاقاتهم الخارجية (كشيء متميز عن علاقاتهم الداخلية) غير قابلة للتنبؤ بها لزيادة قوتهم . انهم لا يريدون اعتبارهم أمرا مسلما به ، حتى لا يعاملوا كمجموعة خدمة منخفضة المكانة تقفز من مكانها ملبية عندما يطلب منها الاداء .

اننا (مجموعة تحليل فى شركة تأمين) نتلقى عادة من كل الادارات الموجودة معنا فى مكان واحد طلبات من أجل القيام

بالدراسات . ولكننا حريصون على الا نقبل الجدول الزمنى أو التكلفة النقدية التى يريدون فرضها علينا . بل اننا نحاول احيانا ان نغير المهمة الموكولة لنا لجعلها أكثر اثارة للاهتمام وأكثر تحديا من الناحية المهنية . ذلك اننا لا نريدهم ان يعتقدوا اننا كتبة يستطيعون اصدار الاوامر لهم .

ومنذ بضع سنوات مضت عندما ماكنا ندرس الادارة القومية للفضاء والملاحة الجوية ، وجدنا مجموعة صغيرة من المهنيين المدربين تدريبا عاليا تقوم بدراسات اساسية للوكالة ورفعت لنفسها شعارا يقول « اننا لا نضخ غازا » ، وتقصد بذلك انها ستسعى الى تجنب أى مهمة روتينية تتضمن بحثا له نتائج يمكن التنبؤ بها .

اكتساب الرؤية الواضحة :

وهكذا فقد أسهبنا فى التأكيد على أن غياب عملية جعل العمل روتينيا يتضمن القول بان العمل ليس قابلا للتنبؤ به ، وليس سهلا بالنسبة للغريب (الرئيس أو أى مدير آخر) ان يضع له جدولا زمنيا أو أن يحدده أو يعين تكاليفه . ومن الواضح أنه فى المرة الاولى التى يتم فيها نشاط جديد أو أداء وظيفة أو تطبيق تكنولوجيا ، فان كل ذلك سيبدو امرا غير عادى وجديرا بمكانة عالية . وعندما يكتمل العنصر الجديد فى النظام ، أى يصبح روتينا ، فان مكانته تهبط فى عين الادارة . وكما لاحظ مراقب أريب بعد أن رأى ان الناس الذين يساعدون على سرعة العمل كانوا ينجذبون الى الوظائف المنشأة حديثا ، « لقد كان موقفا متناقضا تقريبا : ذلك أن نجاح العمل كان يقلل امكانية الناس الذين يقومون به فى أن يبدوا ناجحين كأفراد[٣] » .

ومن ثم فان المديرين الطموحين يجدون متعة وراحة فى التجديد ، وفى الحصول على الموافقة على المشاريع الجديدة . ليبيعوا للعملاء منتجا جديدا يأملون فى الوصول اليه وتطويره ، وفى أن يجدوا مجال مشكلة لم يتم التصدى لها بنجاح . ومن ثم فان وضع برامج جديدة لمواجهة هذه المشاكل أو الفرص المعترف بها يكسب القائم به سلطة جوهرية ، خصوصا بالمقارنة مع أولئك الذين يقومون بنشاطات قديمة روتينية .

---

(٣) روزابث موس كانتر ، رجال ونساء الشركة ، سلسله الكتب الاساسية نيويورك ، ١٩٧٧ .

ومن ثم يصعب ان نحكم على ما اذا كانت اقتراحات التجديد تهدف الى زيادة قوة مقدمها أو الى دعم أهداف المؤسسة ، وربما يكون من المستحيل التمييز بين الأمرين .

والواقع أنه يمكن معالجة بعض عمليات الاقراض المصرفية ، مثل تقييم مخاطر التسليف ، عن طريق برامج الكومبيوتر ، ويؤدى هذا الى الحط من قدر عمل مسئول القروض فى حين يرفع من شأن عملية معالجة البيانات بالحاسبات الآلية .

الرؤية الواضحة والمهارات الحاسمة :

بالاضافة الى ما تقدم فان النشاطات الجديدة تتيح الرؤية الواضحة بصورة جلية : ويصبح تزايد مدى تأكد المديرين امرا ملحوظا . كذلك تتدعم الرؤية الواضحة حيثما ننتقل الى الادارات التى تصفها الادارة العليا بانها حاسمة . وغالبا ما تسمى هذه بالادارات التى تقوم بادوار الحدود ــ التى تراقب أو تتعامل مع قوى خارجية : الحكومة ، الموردون الاساسيون ، العملاء . ويرجع هذا اساسا الى عدم قابليتها لأن تصبح روتينية . وفى أى فترة ما ، يعتبر بعض الوظائف اكثر حسما بالنسبة للنجاح التنظيمى فقط لانها اقل قابلية للتنبؤ بها وأقل قابلية للتحول الى الروتينية وفى وقت ما قد يكون ذلك متمثلا فى التمويل ، وفى وقت أخر قد يتمثل فى التسويق أو الصنع . والواقع ان القوة والنفوذ يتوقفان بشكل مباشر على العضوية فى الادارات الحاسمة بالمقارنة مع الادارات التى يعتبر عملها « أمرا مسلما به » .

لقد كان مهندسو الصيانة من أكثر المجموعات نفوذا فى مصنع فرنسى للسجائر . اذ كانت الادارة تسيطر على العاملين والانتاج ، لكن الآلات التى تتميز بدرجة عالية من الآلية والتكلفة المرتفعة كانت تتعرض للعطل بصورة مستمرة . وحيث أن الآلات كانت تعتبر « متقلبة الاهواء » ولا يمكن التنبؤ بها ، لذلك فان المهندسين الذين فى استطاعتهم أن يجعلوها تظل عاملة كانوا يعتبرون قوة حاسمة فى المنظمة ، وكان صوتهم مسموعا ومؤثرا فى مجموعة واسعة من القرارات التى تتجاوز مسئولياتهم الوظيفية[٤] .

---

(٤) جيرالد . سالانسيك ، وجيفرى بفيفر ، « من يحصل على السلطة ــ وكيف يبقى عليها » ، مجلة الديناميات التنظيمية ، شتاء ١٩٧٧ ، ص ٥ .

وفى الجامعات ، فان رؤساء الاقسام الاكثر قدرة على الحصول على ارصدة توضع تحت تصرفهم من الوكالات الحكومية ومن الواهبين الخاصين ، هم الذين يعترف بانهم الاقوى داخل مجموعات قرنائهم[٥] . وبالمقابل فان هذا يمكنهم من المطالبة بميزانية أكبر من الارصدة العامة ، بالاضافة الى ارتفاع مكانتهم من زاوية اشتداد الطلب على محاضراتهم من قبل الطلاب وغير ذلك من المعايير[٦] . وقد رأينا نفس الاتجاه عندما تتخذ الشركات قراراتها حول أى المشروعات يتم تمويلها أو أين يتم توطين المرافق الجديدة . فالوحدات التى تحظى بالقوة على اساس المهارات الواضحة الحاسمة بها تحصل على أكثر من نصيبها . ومن الواضح ان نفوذ الأخصائيين سيزداد أو يتضاءل وفق قوى البيئة :

> ويمكن ان نشاهد ذلك تاريخيا لدى كبار المديرين التنفيذيين فى المؤسسات الصناعية فى الولايات المتحدة . فحتى اوائل الخمسينات كان كثير من شركات القمة يرأسه مديرون سابقون لخطوط الانتاج أو مهندسون برزوا بسبب قدراتهم على مواجهة مشاكل الانتاج . ومع ذلك فقد كان لنجاحهم معنى واحد فحسب هو توقفهم . فعندما أصبح الانتاج روتينا وآليا ، أصبحت المشكلة فى غالبية المؤسسات هى مشكلة بيع كافة هذه السلع التى تنتجها بكفاءة . وأصبحنا نجد ان مديرى التسويق يحتلون المقدمة بصورة متزايدة . ومرة ثانية يتفوق النجاح على نفسه من أجل الحفاظ على الاسواق والانتاج مستقرين ومضطردين الامر الذى يتطلب نوعا من الرقابة يمكن ان يأتى فحسب من كسب المنافسين والموردين . ومن ثم ففى الستينات استولى المديرون الماليون على مقاعد القوة . . . وحاليا يبدو فى الافق الخبراء القانونيون حيث أن التنظيمات وقوانين مقاومة الاحتكار يزداد عددها اكثر فأكثر[٧] .

ومغزى القصة لمن ينشد القوة هو أن يتحرك الى داخل المجالات الوظيفية الحاسمة ، وان يتحرك الى خارجها فى الوقت المناسب فليس

---

(٥) المرجع نفسه ص ١١

(٦) المرجع نفسه ص ١٣

(٧) المرجع المذكور ص ١٦

على الانسان ان ينتظر قدره ، ذلك أنه يستطيع ان ينتزعه انتزاعا .
فعلى سبيل المثال بدأت الهندسة الصناعية تصبح تخصصا متدهورا حيث أصبح الانتاج أكثر روتينية وأخذت دراسة الوقت والحركة تلعب دورا أقل حسما . ومن ثم بدأ الرؤساء المحنكون لاقسام الهندسة الصناعية في تنمية مهاراتهم في بحوث العمليات التى فتحت مجالات جديدة تماما للدراسة ووضع توصيات السياسة اللازمة .

كما لاحظ آخرون أن بعض المديرين يحرضون على خلق ازمات (التى يفترضون انهم يعرفون حلها) بهدف اظهار مهاراتهم في مواجهتها بنجاح . ويتطوع آخرون أو يجرون وراء المواقف الاكثر خطورة حقا (مثل عملية خاسرة) ليبينوا أنهم يستطيعون قلب اتجاهها . وهناك أمر أقل خطورة الى حد ما وهو العثور على مشروعات جديدة (تشييد ، اعادة تنظيم ، برامج جديدة) يمكن ربطها بمن بدأها .

تغيير مكانة ادارتك

يبحث المديرون الذين ينشدون القوة عن منصة الاطلاق السليمة بايجاد الوظائف المعضلة أو خلقها . لكن المديرين الاروبيين تعلموا أيضا كيف يغيرون قاعدة القوة الاساسية التى تتيحها لهم اداراتهم . وهنا فان القاعدة الاساسية لزيادة القوة هى قاعدةبسيطة : اضبط تدريجيا الواجبات والنشاطات التى تقوم بها بما يجعلك انت وادارتك قادرين على جعل الآخرين يذعنون لمبادراتكم ويقلل الى اقصى حد عدد المرات التى يتعين عليكم فيها الاذعان للآخرين .

استراتيجيات لزيادة المكانة

هناك بعض الاقتراحات لتغيير قاعدة القوة الاساسية داخل ادارتك تتمثل في :

١ ــ اسع الى اضفاء طابع الاحتراف على عملك ــ بما يعنى ان تكون انت وزملاؤك فقط (بما يتوافر لكم من تدريب وخبرة خاصين) القادرين على فهم مرتبة معينة من المشاكل . ومن ثم ، تعتبر الطلبات المحددة بصورة مفرطة ، وطلبيات الخدمات السريعة ، ومراجعة عملكم بواسطة « الشخص العادى » ــ أى غير المتخصص ــ كلها أمورا غير

ملائمة . ان أضفاء طابع الاحتراف يرتبط باضفاء نوع من الالغاز التقنى على العمل الذى تقوم به ، ونوع من اللغة الخاصة ، تعكس متطلبات تعليمية خاصة .

٢ ـ خلص مجال نشاطاتك من تلك التى يمكن جعلها روتينية ، « أعمال الخدمات » التى سيشتد طلب الآخرين عليها بصورة باهظة بما ييسر لهم انجاز اعمالهم ، ونقل هذه الأعمال الى دائرة اختصاص شخص آخر باعتبارها غير ذات أهمية لاندفاعتك الرئيسية ، وتتطلب كثيرا من الوقف الادارى .

٣ ـ اضف الى ادارتك النشاطات الضرورية للحفاظ على الانتظام الداخلى لعملكم بحيث لا تحتاج بعد الى سؤال الآخرين . ومثلما ورد فى البند السابق ، فان هذا سيزيد من استقلالك الذاتى وسيتيح لك استقلالا أكبر عن مجالات الأخرين فالاستقلال الذاتى المتزايد يعنى مكانة أرفع .

٤ ـ حاول ان تضيف الى ادارتك الوظائف التى تكفل لكم تقييم عمل الادارات الاخرى (علاقات المراجعة) وكذلك تلك التى تفرض الحصول على اذنك قبل بدء نشاطات أخرى معينة (علاقات الاقرار) . أوضح انك تطلب « المراجعة » وأن الحصول على « تأشيرتك » أمر ضرورى ، وانه لابد من مشاركتك فى أى اجتماعات لاتخاذ القرارات ، لان ما سيتم فيها سيؤثر بصورة خطيرة على مجال عملك أو لانك فى أفضل موقع لتقييم اثر هذه القرارات على المنظمة بأكملها .

٥ ـ اعمل على تغيير موقع ادارتك فى أى سلسلة من سلاسل اتخاذ القرارات من المراحل الاخيرة فيها الى المراحل الأولى ، افعل الشىء نفسه بالنسبة لكل انسيابات العمل التى تسهم فيها .

منذ بضع سنوات مضت درس زميلنا جورج ستراوس مصنعا ينتج اجهزة التليفزيون القابلة للحمل ووجد أن مصممى الدوائر كانوا يتخذون القرارات الاولى فيما يتعلق بتصميم النماذج الجديدة ، وذلك عندما كانوا أقوياء . ولكن عندما أصبح تصميم الدوائر روتينيا ، أصبحت الاولوية لادارات اساليب الصنع ومراقبة التكاليف ، وأنتهى أمر مصممى الدوائر الى مجرد الاستجابة لمبادرات هذه الادارات ، بدلا من العكس . ويمكن

ملاحظة الامر نفسه ونحن نرى مديرى علاقات العمل وهم يعملون على مناوءة القرارات لانه اذا ما أخذت القرارات وأصبح على علاقات العمل التصدى لمشكلات الشركة الداخلية الناجمة عن ذلك ، فسيؤدى ذلك على وجه التأكيد الى التقليل من مكانتهم . اما اذا اشتركوا منذ البداية فى المساعدة على اتخاذ القرار حول ما يتم التعاقد عليه خارجيا ومتى ، فمن الواضح ان ذلك سيكسبهم قوة أكبر .

٦ ـ اضف مهام تشبه البحوث (مهام التجديد) ويصعب على الغريب تقييمها وتؤدى الى زيادة استقلالك الذاتى .

الدفاع :

لا تتطلب كافة هذه المناورات الهيكلية وجود خطة فحسب ، وانما تتطلب ما هو أكثر من ذلك ، فلابد لها من دفاع قوى عنها من جانب رئيس المجموعة ، الادارة ، أو الوظيفة . فحيث ان الافكار ستتنافس على جذب اهتمام الادارة العليا ، فانه يتعين الترويج لها بالمنطق المقنع والمثابرة . ويدرك المديرون أنه يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على القيام بعرض مقنع وقوى . وتعد الادارة العليا الى حد كبير فى وضع التجاوب وليس المبادرة . وذلك انهم يعطون الموافقة على هذا الاقتراح أو ذاك المقدم من التسلسل الوظيفى . ولهذا السبب يتعين على المديرين ان يتعلموا مهارة العرض : جمع البيانات المقنعة ، تصميم الجداول والرسومات البيانية ، صياغة خط جذاب للمناقشة والاقناع ، وستنكمش بعض الادارات لافتقارها الى القائد الفعال ، وذلك لانه سيخسر فى السباق مع الاجزاء الاكثر نشاطا من التنظيم . واذ يدرك صغار المديرين الاذكياء هذا ، فانهم يسعون الى العمل فى المجلات التى يرأسها مدافعون طموحون لهم سجلات فوز مشرفة فى الترويج للبرامج[٨] .

---

(٨) من المثير للاهتمام ان نلاحظ انه فى المنظمات الكبيرة على الاقل ، ان المدافعين عن فكرة يتدربون رسميا على عمليات العرض التى سيقومون بها امام الادارة العليا . ويتم المزج بين عروض الشرائح والخرائط المتغيرة وبين التعليق الشفوى المرسوم بدقة ، ويستمر هذا مرات ومرات امام جمهور من الزملاء حتى يجدوا انه اصبح مقنعا وسلسا . انظر . ريتشارد ريتى ، وفريد هـ . جولدنر « التعددية المهنية فى منظمة صناعية » ، مجلة علم الادارة ، المجلد ١٦ ، عدد ٤ ، ديسمبر ١٩٦٩ ، ص ٢٣٣ ـ ٢٤٦ .

ممارسة السلطة غير المشروعة :

وصفنا فيما سبق الاستراتيجيات المستخدمة لزيادة قوة ادارات معينة ، وبالطبع زيادة قوة مديرى هذه النشاطات ومن الواضح انه توجد تشكيلة واسعة من النشاطات شبه المكيافيللية التى تضخم بصورة مؤقتة عادة ، السلطة الشخصية لأحد المديرين .

وتتضمن عادة الممارسات الاحتكارية من هذا النوع أو ذاك . ويمكن أن يتمثل هذا فى احتكار المعلومات ـ بالحصول عليها والاحتفاظ بالمعارف الحاسمة التى يتعين على الآخرين استعمالها ، ومن ثم يعتمدون عليك فى الحصول عليها وقد يدور الاحتكار حول القدرة على تقديم الخدمات ، على سبيل المثال بالتحكم فى فرص الحصول على انواع معينة من الاذونات والموارد .

كان بل آلين موظفا اداريا فى المستشفى يؤكد أنه لا أحد غيره يستطيع الوصول الى المدير العام . وكان على كل من يحتاج شيئا يتطلب موافقة المدير العام أن يصل اليه عن طريق بل . كذلك كان بل حريصا على أنه عندما تتم الاستجابة الى طلب ما ، ان يكون هو الذى يخبر « السعيد » الذى يتحقق مطلبه . وهكذا ، فعندما طلب رئيس قسم الجراحة ان يعطى لأحد العاملين معه مكتبا وتمت الموافقة على الطلب ، تأكد بل من أن الاخبار الطيبة ابلغت من خلاله وليس من خلال رئيس القسم .

ويصبح مثل هؤلاء القوم بمثابة عنق زجاجة لانهم كارهون لاى نوع من التفويض لمرؤوسيهم بل وحتى للسماح بالغرباء بالاتصال بمرؤوسيهم . كذلك فانهم يخافون عادة من أن يتعلم المرؤوسون الكثير من مهاراتهم الفائقة أو أساليبهم الفنية التى اكتسبوها بشق الانفس ، ومن ثم يلغون التدريب ، ويصرون على أن يقوموا بجانب من العمل بأنفسهم ، ويقدمون معلومات محددة فحسب . وغالبا ما يصبح هذا نبؤءة تؤكد نفسها بنفسها . وعندما يطلب منهم ان يزيدوا عملية التفويض لان العمل يتزايد وحتى عندما يرغبون فى القيام بهذا ، فان عادتهم التى استقرت طويلا والمتمثلة فى حجب المعلومات وخبرات البراعة تجعل فشل المرؤوسين اكثر احتمالا . ويشجع هذا هؤلاء المديرين على أن يشعروا بانه يتعين عليهم أن يقوموا بالعمل بانفسهم

ضمانا للنجاح . وغالبا ما ترجع جذور مثل هـذه التاكتيات الاحتكارية الى هذا النوع أو ذاك من أنواع عدم الاستقرار . ان هؤلاء الرؤساء لا يستطيعون تحمل امكانية فشل المرؤوس ، الذى يمكن أن ينعكس على قدراتهم هم فى أعين الادارة العليا .

الصراعات على القوة بين الجماعات :

ومن الطبيعى ألا تسير كل هذه التحركات نحو المكانة الأسمى ، وتزايد « الاحتراف » ، والمزيد من القوة لادارتك فى طريقها دون معارضة . فالحصول على هذه القوة لا يتم على حساب مديرين آخرين فحسب ، بل ان المديرين الآخرين قد يحاولون بلوغ نفس الهدف فى نفس الوقت . فكل مرة تنشأ فيها وظيفة جديدة ، أو يبدأ نشاط جديد ، أن تتم عملية اعادة تنظيم ، يظهر قدر هائل من المناورات ـ للحصول على مزيد من وظائف المراجعة والاقرار والمراحل المبكرة فى انسياب العمل وللتخلص من الوظائف التي يسهل تحويلها الى روتين والتى يجب ان تكون مراعية لرغبات « الغرباء » « لكن من يكسب » امر يتوقف على من تتوافر له أقصى براعة فى القيام بالتاكتيكات فى مجال العلاقات الأفقية . وتلقى دراسة الحالة التالية الأضواء على انماط التاكتيك المتاحة وكيف يمكن استخدامها على خير وجه(٩) . انها تقرير مفصل عن كيفية اكتساب القوة .

اضفاء طابع الاحتراف على عملية الشراء :

كانت الوظائف الاساسية لمدير المشتريات هى : (١) التفاوض مع إصدار اوامر شراء المواد الى الموردين الخارجيين بأفضل الشروط ـ ولكن فقط وفق مواصفات حددها الآخرون ، و (٢) متابعة أوامر الشراء اى مراجعة الموردين للتأكد من أن التسليم سيتم فى المواعيد . وقد أعطى مثل هذا الترتيب سلطة واسعة لمدير المشتريات فى التعامل مع مندوبى البيع التابعين للمورد ، لكنه كان بالنسبة للشركة لا يزيد كثيرا عن كونه كاتبا لاوامر الشراء .

---

(٩) اجرى البحث الذى وصفناه هنا ، الاستاذ جورج ستراوس ، مدرسة ادارة الاعمال جامعة كاليفورنيا ، بيركلى . اما دراسة وتحليل ستراوس فقد اخذا من كتاب ليونارد سايلس ، وجورج ستراوس ، « السلوك الانسانى فى التنظيمات » انجلو ويكليفس ، نيوجرسى ، ١٩٦٦ ، ص ٤٢٩ ـ ٤٤٣ .

ويشعر مدير المشتريات الطموح بان اصدار أوامر الشراء ومتابعة التسليم ليست سوى الهيكل العظمي العادى لمسئولياته . ويرى أن وظيفته الأهم هي اطلاع الادارة على التطورات : المواد الجديدة ، مصادر التوريد الجديدة ، اتجاهات الاسعار ، وما شابه ذلك . ولكي يجعل مثل هذه المعلومات أكثر نفعا ، فانه يسعى الى تأكيد ضرورة استشارته قبل تقرير أى عمليات شراء ، عندما يكون المنتج لا يزال في مرحلة التخطيط . وهو يشعر بان خبرته الفنية بسوق التوريد يتعين الاعتراف بها واعطاؤها مكانة مساوية للمعرفة الفنية للمهندس والمحاسب مثلا .

واحدى طرق النظر الى رغبة مدير المشتريات في توسيع نفوذه تتمثل في رؤيتها من زاوية انسياب العمل . فالأوامر تنساب عادة في اتجاه واحد فقط ، من القسم الهندسى الى الجدولة ثم الى قسم المشتريات . لكن مدير المشتريات لا يرضيه ان يكون في نهاية الخط ويسعى الى عكس المسار . ومثل هذا السلوك قد يؤدى الى مشاعر معادية في الادارات الأخرى ، وبصفة خاصة الهندسية وجدولة الانتاج .

المصادمات مع الادارة الهندسية :

يحدد المهندسون مواصفات المنتجات التى يشتريها مديرو المشتريات ، فاذا كانت المواصفات صارمة بصورة مفرطة أو أسوأ من ذلك ــ كانت تنطبق على علامة تجارية واحدة فقط ، فلن يكون لمديرى المشتريات سوى قليل من الحرية ، أو لا تكون لهم حرية على الاطلاق للاختيار فيما بين الموردين ، وبذا تقل مكانتهم داخليا وقوتهم على التفاوض الاقتصادى خارجيا . ومع ذلك فان المهندسين يجدون أن تحديد علامة تجارية معروفة جيدا أسهل من التعداد المطول للمواصفات التي تبين كافة خصائص الصنف المطلوب . كذلك تثور الخلافات بسبب أن المهندسين بحكم تدريبهم ومهام وظيفتهم يبحثون أولا عن الجودة وقدرة الصنف في الاعتماد عليه ، ومن ثم فهم لا يبالون بانخفاض التكلفة وسرعة التسليم ، وهي الامور ذات الأهمية الأولى في الشراء ، التى يعول عليها وكلاء المشتريات . . .

وترى ادارة المشتريات ان التكاليف تتصاعد لان المهندسين يترددون في تنميط الاجزاء والمكونات . ان كل مهندس ، في الواقع كل مشروع ،

ينتهى الى المطالبة حتى بانواع مختلفة من المسامير القلاووظ . وتتزايد تكاليف التخزين وترتفع الاعمال المكتبية وتضيع فرصة الحصول على عطاءات أقل سعراً نتيجة طلب كميات كبيرة . وتشعر ادارة المشتريات ان هذا ينجم عن عدم وجود أى نوع من القيود على اصدار طلبيات الشراء . « من الواضح انه اذا لم نخسر شيئا من التفكير فى كل مشاكل التصميم من الصفر ، فانه لن يكون لدى المهندس أى حافز لاستخدام ما يعتبر صنفا متداولا أو ما يمكن ان يكون جزءا شائعا تطلبه ادارات كثيرة . » وفى حين ستركز حجة المهندس على ضرورة أن يسود حكمه الجيد بالنسبة لما هو مطلوب ، فان ادارة المشتريات تضغط فى الاتجاه المعارض . وعندما تنجح فان هذا يؤدى الى مطالبة المهندس بتبرير الخروج على قوائم الاجزاء النمطية كمعظم المكونات الشائعة . بعبارة أخرى ان ادارة المشتريات تقوم بدور التقرير بدلا من مجرد الاستجابة لخدمة الطلبيات : أى أنها تكون قادرة على اعطاء الاذن قبل أن تسجل الطلبية فى الدفاتر . . .

المصادمات مع جدولة الانتاج :

أن جدولة الانتاج هى التى تحدد عادة حجم الطلبية والتاريخ الذى يتعين تسليمها فيه . وتتمثل الشكوى الاساسية لمديرى المشتريات من جدولة الانتاج فى أن التسليم يكون مطلوبا بعد الاخطار به بفترة قصيرة بصورة مفرطة ــ وأن واضعى الجداول يغرقون فى التخطيط غير المتقن أو « اطلاق التحذير » بالادعاء بأنهم يحتاجون الى الطلبيات فى وقت مبكر عما يلزمهم حقا ــ وبذا يجبرون وكيل المشتريات على الاختيار من بين عدد محدود من الموردين ، وعلى أن يدفع اسعارا أعلى ، وأن يسأل البائعين تقديم معروف له (وبذلك يخلقون التزامات يتعين على مدير المشتريات ردها) .

أساليب معالجة العلاقات الأفقية :

ومن ثم فمن المفهوم ان مديرى المشتريات الناجحين قد طوروا تشكيلة من الاساليب للتعامل مع الادارات الأخرى ، خاصة عندما يريدون التأثير على شكل ومضمون طلبات الشراء التى يتلقونها من الادارات الأخرى . وكمثال على ذلك لنتأمل بعض الاساليب التى يمكن

استخدامها اذا فرضت جدولة الانتاج طلب شراء ينفذ بعد أجل قصير للغاية :

١ ـ التاكتيكات المعتمدة على القواعد المقررة

أ ـ الالتجاء الى سلطة ما مشتركة لاصدار توجيه بأن يراجع طلب الشراء أو يسحب .

ب ـ الرجوع الى قاعدة ما (بفرض وجودها) تنص على فترات توريد أطول .

جـ ـ مطالبة قسم الجدولة بان يبرر كتابة سبب استعجال التسليم .

د ـ مطالبة القسم الذى يقدم طلب الشراء بالموافقة على ان تتحمل ميزانيته التكاليف الاضافية (مثل الشحن الجوى) المطلوبة للحصول على تسليم سريع .

٢ ـ تاكتيكات التهرب من القواعد المقررة .

أ ـ اتخاذ الاجراءات الشكلية لتلبية طلب الشراء ، ولكن دون توقع حدوث التسليم فى وقته .

ب ـ تجاوز السلطة الرسمية وتجاهل الطلب برمته .

٣ ـ التاكتيكات الشخصية السياسية

أ ـ الاعتماد على الصداقات لاغراء ادارة الجدولة على تعديل طلب الشراء .

ب ـ الاعتماد على المجاملات ، الماضية والمقبلة ، لتحقيق نفس النتيجة .

جـ ـ العمل من خلال الحلفاء السياسيين فى الادارات الاخرى .

٤ ـ التاكتيكات التعليمية

أ ـ استخدام الاغراء المباشر ، أى محاولة اغراء ادارة الجدولة بأن طلبيتها ليس لها ما يبررها .

ب ـ استخدام ما يمكن ان يسمى الاغراء غير المباشر لمساعدة ادارة الجدولة على رؤية المشكلة من وجهة نظر ادارة المشتريات . (وفى هذه الحالة يمكن مطالبة واضع الجدول بان يضع نفسه مكانها ويراعى الصعوبة التى يواجهها مدير المشتريات فى محاولة جعل البائع يوافق على التسليم السريع) .

٥ ـ التاكتيكات التنظيمية:

أ ـ السعى لتغيير نمط انسياب العمل ـ على سبيل المثال ، جعل ادارة الجدولة تراجع مع ادارة المشتريات امكانية الحصول على تسليم سريع قبل التقدم بطلب الشراء (وهذا يعطى لمدير المشتريات دورا اقراريا)

ب ـ السعى الى السيطرة على الادارات الأخرى ـ على سبيل المثال جعل ادارة الجدولة تابعة للمشتريات فى اطار ادارة جديدة متكاملة للمواد .

وينهمك وكلاء الشراء بالضرورة فى مناورات القوة ، سواء رغبوا فى ذلك أو رغبوا عنه . وعندما يفعلون ذلك فانهم يخلقون حتما حلفاء وخصوما والواقع ان كل ادارة تمثل مشكلة خاصة .

١ ـ الادارة الهندسية : مالم تعالج العلاقة مع الادارة الهندسية بحرص شديد ، فانها تميل الى أن تصبح خصما ، حيث ان تحليل القيمة ينتهك مجالا تشعر الادارة الهندسية انه مجالها دون سواها.* وفى هذا تكون ادارة المشتريات فى وضع غير موات . فالمهندسون يحظون بميزة انهم خبراء جامعيون مدربون ، والادارة الهندسية اكثر تمثيلا فى صفوف الادارة العليا من ادارة المشتريات .

٢ ـ ادارة الصنع : هناك عادة لعبة شد الحبل بين ادارة المشتريات وادارة الصنع حول من يجب أن يكون له النفوذ الأكبر على جدولة الانتاج . وتكون هذه الصراعات حادة بصفة خاصة حيثما تحاول ادارة المشتريات ان تمتص فى ادارتها الخاصة اما الرقابة على المخزون أو كل جدولة الانتاج .

٣ ـ المراقب العام : نادرا ما ينهمك المراقب العام فى الصراعات اليومية حول المواصفات وتواريخ التسليم . ولكن عندما تسعى ادارة المشتريات الى ادخال تغيير تنظيمي يزيد سلطتها ـ على سبيل المثال ضم رقابة المخزون ـ فحينذاك يمكن أن يكون المراقب العام حليفا أكثر فاعلية . لكن يتعين على مدير المشتريات ان يقدم دليلا على أن التجديد المقترح سيوفر النقود .

---

* يسعى مديرو الشراء فى برامج «تحليل القيمة» الى تقييم الاجزاء التى تتطلبها الشركة لمعرفة ما اذا كان يمكن استبدالها باجزاء ارخص او ابسط .

٤ ـ ادارة المبيعات : لادارة المبيعات عادة سلطة سياسية كبيرة ، وتتهلف ادارة المشتريات على الابقاء على علاقات طيبة معها . وادارة المبيعات مهتمة فى المحل الأول بان تكون قادرة على التسليم السريع وتبدى انشغالا أقل بالتكلفة والجودة . أو يسر الصنع . وهى بصفة عامة تساند ادارة المشتريات أو تعارضها حسب هذا المعيار . لكن ادارة المبيعات تهتم ايضا ـ باتباع سياسة المبادلة ـ باقناع ادارة المشتريات « بان تشترى من تلك المؤسسات التى تشترى منا » (بالطبع لزيادة المبيعات) .

٥ ـ ادارة جدول الانتاج : غالبا ما تكون العلاقات مع ادارة جدولة الانتاج علاقات معقدة . ومن الطبيعى فان لادارة المشتريات علاقات مع ادارة جدولة الانتاج أكثر توثقا مما لاى ادارة أخرى ، والمصادمات شائعة فيما بينهما تماما . ومع نلك فان هذه الادارات مسئولة بصورة مشتركة عن توافر الاجزاء عند الحاجة اليها ، وهى تشكل فى بعض الشركات جبهة مشتركة امام العالم الخارجى . ومع ذلك ، فلسوء الحظ تحظى ادارة جدولة الانتاج بنفوذ سياسى ضئيل ، خاصة عندما تقدم تقاريرها الى مستوى منخفض نسبيا فى التسلسل الهرمى للادارة .

أن وكيل المشتريات الفطن يعرف كيف يستغل مصالح الادارات فى تحقيق غاياته هو :

تقول الادارة الهندسية اننا لا نستطيع استخدام هذه الأجزاء ولكنى طلبت من ادارة الصنع اختبار عينة فى ظل ظروف التشغيل العملية ـ وثبت انه يسهل استخدامها . وحتى اذا لم تقبل الادارة الهندسية بيانات ادارة الصنع . فانى استطيع الاحتكام الى الرئيس تؤازرنى ادارة الصنع . ذلك أن لادارة الصنع سلطان هائل فى مثل هذه الامور .

تعديل التنظيم

وصفنا فيما سبق تشكيلة من التاكتيكات التى قد تحاول ادارة المشتريات عن طريقها ادخال تعديلات على التنظيم . وهذه التاكتيكات هى فى معظمها جهود لجعل الآخرين يتبنون سلوكا ومواقف ستيسر تحقيق اهداف مجموعة المشتريات نفسها . وهناك اسلوب آخر لادخال

التعديل على التنظيمات ، اكثر قوة من هـذه الوسـائل الفنية للاقناع والضغط . فحين تتغير وظـائف الناس ومـواقعهم في التنظيم ، فمـن المتوقع أن يتغير سلوكهم . ويعنى هذا التاكتيك تغيير تقسيم العمـل : من يفعل ماذا ومع من ، متى ، وأين .

وسنعرض فيما بعد امثلة قليلة فقط على مثل هذا التعـديل في هيكل التنظيم . ففى المثال الاول تم تغيير انماط الوظـائف بهـدف الا يكون على ادارة المشتريات ان تقـوم بهـذا القـدر مـن التوجيه للادارات الخـارجية . ويتضـمن المثال الثانى تغييرا في الحـدود الادارية للمشتريات أو في نطاق ولايتها الرسمية .

حفز الآخرين على المبادرة :

في معظم الامثلة التى نوقشت هنا ، يسـعى مـدير المشـتريات الى احداث تغيير في سـلوك الادارات الأخـرى . فهـو يحـاول مثلا تغيير مواصفات المهندسين وجداول التسليم التى وضعها مخـططو جـداول الانتاج وما شابه ذلك . وفي هذا تكون الادارات الاخرى هـى الطـرف المتلقى (أو المقاوم) لهذه المبادرات . وكمـا يمـكن أن نتوقـع ، فمـن المحتمل أن تنمو مشاعر البغضاء اذا تحركت هذه المبادرات في اتجـاه واحد فحسب ، مثلما يحدث في العلاقات الاحادية الجانب بين الرئيس والمرؤوس .

واذ يعترف بهذا كثيرون من مديرى الشراء الاقوياء ، فانهم يحاولون ان يعيدوا ترتيب علاقـاتهم مـع الادارات الأخـرى حتى يسـتطيع الآخرون أن يأخذوا المبادرة الى التغييرات اللازمة لهم بشـكل أكبر . وهم يأملون بصفة خـاصة في دفـع الادارات الاخـرى على أن تتجـه بصورة غريزية الى ادارة المشتريات طلبا للعون حينمـا يكون لديهـا مشكلة وفي فترة مبكرة الى اقصى حد ممكن . وهـكذا فقـد فسر أحـد مديرى المشتريات السبب الرئيسى لحضوره اجتماعات تخطيط الانتاج حيث تتقرر المنتجات الجديدة ، بانه كان لتيسر فرصة توجيه الاسـئلة اليه من قبل الآخرين (لتطوير علاقة استشارية) . لقـد كان يأمـل في تشجيع المهندسين مثلا على الاستفسار عن المكونات المتاحـة قبل أن يرسموا التصميم الهندسى . وعلق مدير مشتريات آخر قائلا : « أحاول جعل ادارة الجدولة تسألنا عن فترة التوريد اللازمة لمختلف الاجـزاء

التى تطلبها . فـذلك أيسر كثيرا مـن اخبارهـم ان فترة التوريد التى حددوها غير معقولة وذلك بعـد أن يكونوا قـد قـطعوا على انفسـهم تعهدات على أساس ذلك » .

وتبعث بعض ادارات المشتريات بما يعتبر فى الواقـع ، سـفراء الى الادارات الاخرى . وتعين « رجال مشتريات من المهندسين » ممن لهـم خلفية هندسية (ربما من المجموعة الهندسية للشركة) يتبعـون ادارة المشتريات من الناحية الادارية لكنهم يقضون جـل وقتهـم فى الادارة الهندسية . وتتمثل وظيفتهم ، ونؤكد مـرة اخـرى انهـا وظيفـة استشارية ، فى أن يكونوا موجودين فى التو واللحظة لتقديم المعلومـات الى المهندسين حينمـا يحتاجـون الى المعـاونة فى اختيار المكونات ، ويساعدون فى كتابة المواصفات (وبذا يجعلونها أكثر واقعية وقـابلية للتحقيق) ويعاونون فى التعجيل بتسليم مواد وامدادات المعامل اللازمة للنماذج الأولية . واذا نجح مهندسـو المشـتريات ان يجعلوا أنفسـهم نافعين ، فانهم يكتسبون نفوذا ويصبحون قـادرين على عرض وجهـة نظر ادارة المشتريات قبل أن يجعل « نفـاذ الامـر » ذلك مسـتحيلا . ويمكن استخدام معالجات مماثلة فى رقابة الجودة .

ومن المعتاد أن تنظم مهام العمل فى داخل ادارة المشتريات على نحو يجعل كل مشتر خبيرا فى مجموعة من السـلع التى يتم شراؤهـا . وفى ظل مثل هذا الترتيب ، يتعامل المشترى مـع عدد صـغير نسـبيا مـن البائعين الخارجيين ، ولكنه يتعامل مع عدد أكبر نسبيا مـن الادارات « الزبائن » داخل المنظمة . وقد جرب عدد قليل من ادارات المشـتريات توزيع رجاله على اساس الادارات التى تعمل معها بدلا من توزيعهـم على اساس المنتجات التى تشتريها . وفى حالة واحدة أعيد تنظيم مهام العمل فى كل من ادارتى المشتريات والجدولة على نحو يجعل لكل مـن واضعى جداول الانتاج قرينا محددا فى ادارة المشتريات يتعامل معـه لوحده . وبهذه الطريقة تطـورت علاقـات شـخصية أوثق ممـا كان سيحدث لو لم يكن لكل من واضـعى الجـداول فـرد محـدد فى ادارة المشتريات يتصل به .

حتى الموقع العادى لمكتب مدير المشتريات له أثره . ذلك أنه سـيكون من الأيسر على مدير المشتريات القيام باتصالات يومية غير رسمية مع

الادارات الأخرى اذا كان موقع مكتبه ملائما . وتضع بعض الشركات مديرى المشتريات بعيدا عن المقر الرئيسى ليتيسر على البائعين رؤيتهم . وعلى الرغم من أن ذلك يسهل الاتصالات الخارجية للوكلاء ، فانه يجعل اتصالاتهم الداخلية أكثر صعوبة . ومن الطبيعى ان تلك الشركات التى لها مكاتب مشتريات مركزية وشبكة واسعة من المصانع ، تعانى من هذه المشكلة بصورة متفاقمة ورغم ان المشتريات المركزية تتيح مزايا اقتصادية كثيرة ، فانه يتعين على مدير المشتريات ان يجوب المصانع اذا لم يرد أن يفقد كل اتصالاته بزبائنه من الادارات . طبعا ان البديل لذلك هو لا مركزية المشتريات ، ووضع مجموعة للمشتريات تحت تصرف مدير كل مصنع .

إن الوسائل الفنية لتحليل القيمة تلقى الاضواء بصورة حادة على الفلسفة التنظيمية لمدير المشتريات . ذلك أن بعض المديرين يشعرون بأن تحليل القيمة يجب معالجته باعتباره جزءا من النشاطات اليومية للمشترى . فاذا صادف منتجا جديدا يمكن ان يحل بصورة مجزية محل منتج يستخدم حاليا ، فانه يتعين عليه أن يبدأ دراسة جدوى هندسية وأن يروج للفكرة (« يلح بها » على حد تعبير احد المديرين) حتى تقبل . ومن المحتمل ان ادارة المشتريات ستحظى حينذاك بالموافقة على الوفورات التى تقترحها لكن المقاومة من قبل ادارات أخرى قد تكون كبيرة . ويرفض مديرون آخرون خاصة أولئك الحاصلين على تعليم جامعي هذه المعالجة باعتبارها مثيرة للشقاق بلا ضرورة ، ويفضلون العمل من خلال اللجان التى تتكون عادة من المهندسين ورجال المشتريات اكثر وتضم عددا أكبر من الناس ، وتتيح عرض أفكار أكثر ـ بالاضافة الى انها تعفى ادارة المشتريات من أن تكون المسئول الوحيد عن تحليل القيمة . . .

التغيير التنظيمى الرسمى :

أن المعالجة الاخيرة التى يتبعها المدير هى أن يسعى الى توسيع السلطة الرسمية المخولة الى ادارته (الامر الذى قد يعنى ميزانية أكبر) بأن توضع مثلا وظائف اخرى كالنقل والتخزين بل وحتى مراقبة المخزون وجدولة الانتاج فى ادارة موحدة للمواد

تلخيص :

لقد بدأت غالبية ادارات المشتريات من وضع منخفض نسبيا باعتبارها ادارات « خدمة » ، تقوم بعمل مفيد لاقصى حد ، لكنها بلا ريب « رهن اشارة » الادارات الاساسية وفرصها قليلة فى ممارسة حرية التصرف المهنى . ولكى تضفى طابع الاحتراف على دورها فى المنظمة ، فانها تحاول اضافة انسياب العمل والانماط الاستشارية الى مهامها . والى الحد الذى تقوم فيه ادارة المشتريات « بتحليل القيمة » فانها تقيم أو تراجع القرارات التى اتخذتها من قبل الادارة الهندسية وادارة الصنع وتسعى الى الوصول الى ميزانية « سمينة » فى المواد واسلوب المواصفات . بالطبع أن تاكتيك الاصرار على أن يبرر المهندسون التخلى عن الأجزاء النمطية ، يعتبر اضافة لوظيفة الاقرار . وهكذا ، فان ادارة المشتريات يمكن ان تتوسع من نمط ادارى منخفض المكانة لترتدى الزى الرسمى الكامل لأدوار الادارة .

اضفاء طابع الاحتراف على تصميم العبوة

ويمكن ملاحظة نفس الطريقة فى بناء الامبراطورية فى مجال ادارة تصميم العبوة . ففى البدء كان عملها يتمثل فى التوصية (النصح) بنمط تصميم العبوة وموادها بالنسبة لمنتجات الشركة . وعبر الزمن يكتشف مديرها انه لا يستشار غالبا ، وانه عندما يستشار فان ذلك يحدث متأخرا بحيث لا يفيد ، أو أنه لا يعطى « مجال تحرك كاف » ليقدم توصيات فعالة ، ومن ثم يحاول احداث هذه التغييرات :

١ ــ ضمان التقبل لمشاركته فى المناقشات المبكرة المتعلقة بالتصميمات الجديدة لمنتجات الشركة ، حتى توضع فى الاعتبار احتياجات التعبئة الى جانب الاحتياجات الاخرى (التغيير فى تسلسل أنسياب العمل) .

٢ ــ اضافة المصممين الذين سيحددون المواصفات الأولية للتعبئة ، بدلا من ترك هذه الوظيفة تتم فى ادارة التصميم الصناعى (التغيير فى الحدود) .

٣ ــ مطالبة كل مديرى الادارة الهندسية بالحصول على موافقة ادارته قبل تغيير الشكل المادى للمنتج (اضافة دور الاقرار) .

٤ ــ تكوين مجموعة صغيرة للقيام بالبحوث حول افضل مواد التعبئة

وضمان القابلية للاستمرار بتكلفة منخفضة (اضافة مسئوليات التجديد الحاسم) .

٥ ـ تقييم تصميمات المنتجات الحالية ، حجوم الطلبيات ، وسياسات النقل والتغييرات فيها وذلك لاثرها على تكاليف التعبئة (اضافة المراجعة) .

٦ ـ العمل كحلقة توصيل للربط بين ادارة التصميم الهندسى وبين ادارة الشراء وذلك لوضع طلبيات مواد التعبئة (اضافة تسلسل جديد لانسباب العمل) .

٧ ـ المطالبة بنقل قسم الشحن من اختصاص ادارة التعبئة الى ادارة الانتاج على أساس أن ادارة التعبئة لا تقوم بأعمال روتينية (التغيير فى الحدود) .

٨ ـ التواجد لمساعدة لجان خفض التكلفة (اضافة دور استشارى) .

٩ ـ الغاء الممارسة التى تتبعها ادارة الانتاج التى تطلب دراسات عن التعبئة وذلك بجعل هذه الدراسات تتم فى لجان خفض التكلفة (الاقلال من أهمية أعمال الخدمة) .

١٠ ـ المطالبة بان تعالج كل الاتصالات مع معامل الاختبار الخارجية لتقييم مواد التعبئة بواسطة العاملين بادارة التعبئة (التغيير فى الحدود ونقل الموقع فى انسياب العمل) .

وفى كل من هذه الامثلة نلاحظ كيف أن ما أضيف كان على الدوام مبررا من زاوية تحسين الكفاءة وخفض التكلفة وتيسير بلوغ الاهداف التنظيمية المعقولة . وعلى النقيض من صراعات النقابات والادارة ، والتى تدور عادة حول من سيوقع أكثر أو من سيعطى أقل ، فان عملية اضفاء طابع مهنى « تسعى الى تقديم عمل أكبر مقابل نفس الأجر ، والقيام بالوظيفة على نحو أفضل ، وبعمل أكثر مشقة ، وتولى مزيد من المسئولية . بالطبع أن المشكلة هى أنه عندما يفعل كل المديرين ذلك ، فان مهمة كل منهم ستتعقد من جراء تدخل زملائه الذى يفرضه عليهم ضميرهم .

القوة تولد القوة : استنتاجات

هكذا يسعى طلاب القوة الى تحويل قاعدتهم الى مؤسسة وذلك

بحشد النشاطات ومراكز الوظائف والادوار التى ستتضمن فرصة توجيه عمل الآخرين والتحكم فيه ومقاومة الاستسلام لهؤلاء الآخرين (فى الخدمات وفى الاعمال الروتينية) .

كذلك فانه سيكون من المفيد تماما تعديل نظام المعلومات وحلقات الاتصال بما يجعل البيانات الحاسمة المتعلقة بالمشاكل التنظيمية تتدفق اليك بدلا من منافسيك . فالارجح أن أولئك الذين يملكون المعلومات سيكونون أكثر تفهما للمشاكل الهامة بل أكثر قدرة على اقتراح الحلول .

وللاحتفاظ بوضع مسيطر ، يمكن أن تكون التحالفات أمرا مهما . ويسعى المديرون الفطنون الى مكافأة الاصدقاء والمؤيدين فى الوحدات الأخرى وذلك بمساعدتهم فى الحصول على الارصدة ، ومشاركتهم فى الموارد النادرة ، وتعزيز مكانتهم . وبالطبع أن مجرد الارتباط بمجموعة أو ادارة مسيطرة سيكون ميزة ومكافأة على البقاء كجزء من التحالف .

وفى حين لن تتوقف هذه المناورات ابدا فى معظم المنظمات ، يظهر نوع من الاستقرار . ويتم تدريجيا الاعتراف لبعض المديرين التنفيذيين والادارات بالقوة . وبالمقابل فان المكانة التى تحصل عليها والسرعة التي يستجاب بها لطلباتها من أجل العون أو المعلومات كل ذلك ييسر ادراك المديرين الآخرين لانها قوة يمكن التعويل عليها . ومن ثم فعندما يوصى بنشاط أو برنامج جديد ، تلتمس مساندتها وتبتغى موافقتها . وكلما ادرك الجميع هذه المكانة العالية ، كلما حصلت مثل هذه الادارات ومثل هؤلاء المديرين على مكانة أكبر ويستمر ذلك بشكل تصاعدى :

التمايز وكسب المعارك ← مكانة وقوة أعلى ← مزيدا من الاحترام والتمايز ← مكانة أعلى

ويصبح من السهل عليها كسب المعارك مستقبلا فيما يتعلق بالاختصاص والقرارات ، ويتزايد التأييد الذى تحصل عليه من الادارات التى تريد « الالتصاق بها » وان تظهر بمظهر المؤيد لهؤلاء الظافرين ذوى المكانة . وهكذا تصبح مكانتها بعد فترة وجيزة مكانة

منيعة تقريبا بما يحيط بها من مؤيدين ونشاطات عالية المكانة ، والقدرة على فرض ضرورة استشارتها بل وحتى الاعتراض على أى اقتراح جديد تقريبا .

ذلك هو اسلوب الانتصار فى المناورات التنظيمية لكن هناك خطرا فى هذا .

فالمشكلة التى تواجهها المنظمة حينئذ ، هى أن ذلك يصبح دائرة مفرغة . وفى حين ان المنظمة قد تكون خلال فترة ما من حياتها « أكثر ضعفا » فى مجال ادارة التمويل ــ فقد كان التمويل هو المشكلة الكبيرة التى تستحوذ على معظم الانتباه ــ فان ذلك ليس هو الحال دائما . لكن هذه المجموعات تتحجر نتيجة تنفير العناصر الطموحة الجيدة التى كان قد تم اجتذابها الى التمويل . والجميع يرون التسويق مثلا وظيفة روتينية ليس فيها تحد ، ولا تحتاج الى عمليات اختراق وانجازات جديدة . ومن ثم فان المدركات التنظيمية و « الاختيار الذاتى » الذى يقوم به الناس لخطهم المهنى يحددان سلفا ان التسويق سيعالج على نحو ضعيف . كما أن انطباع الادارة بان عددا قليلا من العاملين بالتسويق هو الجدير بالترقية ، سيؤكده اداء ادارة التسويق ويؤدى هذا بدوره الى جعل الحصول على عمل مبدع من ادارة التسويق امرا أكثر صعوبة .

وبعد فترة وجيزة تتنبه الادارة فجأة وتبدأ عملية تغيير شامل . فتستبدل معظم الناس « لان لدينا ادارة تسويق مزدحمة » ــ ولا تدرك انها أصبحت ادارة ضعيفة الخيال متهاوية المكانة لان النظام اللائحى للادارة والرقابة عليها (وبه تتحدد الترقيات والمكانة) قد اعلنا ان عملها لابد وأن يكون من نوعية منخفضة .

ومن ثم لابد للادارة ان تتوخى الحذر حتى لا تدفع الوظائف الاساسية الى أن تصبح درجة ثانية من حيث الاجر وذلك باجراء التوزيعات ومنح المكافآت والادوار المتحيزة بصورة مفرطة . ان منظمات الاعمال تتجه الى أن تصبح منظمات سياسية مثل الحكومة وبذا تلزم المديرين بفهم الأسس اللازمة للقوة والتاكتيات والاستراتيجية التى توفرها .

الباب الثامن

تشغيل التسلسل الهرمى

ألقت الابواب السابقة الضوء على كيفية تدبير العلاقات الأفقية والعلاقات مع المرؤوسين . لكن على المديرين ايضا معالجة علاقات التسلسل الهرمى : تلك المتعلقة بمديرين أعلى أو أدنى من مستواهم . ونستطيع ان نستخدم نفس المعالجة السلوكية والتفاعلية فى تحديد الانماط الفعالة المرتبطة بهذه المهارة القيادية .

ويتطلب تدبير التسلسل الهرمى مهارات سلوكية حاسمة كثيرة . وكما اشرنا بالفعل فانه يتعين على المديرين ان يتعلموا كيفية معالجةوضع التداخل والضغوط المتصادمة من أعلى ومن أدنى . ويتعين عليهم ان يعرفوا متى وكيف يواجهون المآزق التى تشل المديرين المتنازعين والموجودين فى مستوى أدنى من مستواهم . كذلك يتعين عليهم أيضا ان يكونوا قادرين على تخطى المرؤوسين أحيانا وسنبحث كلا من هذه الانماط :

١ ــ مواجهة التداخل .

٢ ــ حل المآزق .

٣ ــ التخطى الى أسفل .

الوقوف فى « الوسط[1] »

هذا هو ما يسمى رجل فى معضلة الوسط :

كان رئيسى يحثنى على تنفيذ هذه الطلبية ـ بغض النظر عن أى شىء ـ حتى يوم الخميس : فقد كان يحتاجها فى ذلك الحين ولن يقبل عذرا . وأصر العاملون معى على أنه يتعين علينا ان نتمسك بمعاييرنا التقنية التى فرضناها بشق الانفس . اذ كان لابد من اختبار كل وحدة وكل جزء بصورة كاملة وتامة حتى وأن استغرق ذلك شهرا . لقد كانوا محترفين يؤمنون بما يفعلونه ولم يكونوا يريدون ان يتحولوا الى اشخاص مذعورين . وقالوا لى أنه من مسئوليتى ان أحصل لهم على الوقت الكافى لاداء عمل عالى الجودة .

وهكذا يتعين على المديرين ان يكونوا متفتحين للمبادرات القادمة من أسفل ، بل وأن يسلموا حول بعض القضايا لمجرد مساعدة مديرى المستوى الادنى على الحفاظ على مكانتهم داخل مجموعتهم . وتتوقف المكانة قبل كل شىء ، على كونهم قادرين على أن يبينوا أن لهم كلا من النفوذ لدى الادارة العليا والشجاعة على تمثيل مرؤوسيهم ، حتى لو كان ذلك تحديا لمطالب الادارة العليا . ومن جانب آخر فان كبار المديرين التنفيذيين يؤمنون بأن المديرين الذين لا يريدون ابدا اصدار أوامر غير مألوفة ، لا يملأون مراكزهم بطريقة سليمة .

ويقضى الوضع النموذجى بان يتوافق المديرون مع من هم أعلى منهم ومن هم أدنى منهم ، وذلك باظهار القدرة على قبول المبادرات من كل منهما ، دون استبعاد الأخرى .

أما المديرون الضعفاء فسيلومون الادارة العليا على الدوام بسبب الاوامر التى يسخط عليها المرؤوسون : « لو كان الامر بيدنا لما فعلنا هذا بتلك الطريقة ، لكنك تعرف كم هو لا مع هذا المكتب الامامى » . وهناك علامة أخرى على الضعف هى رفض تمثيل المرؤوسين والرغبة فى « موافقة » الرئيس دائما .

---

(١) استمدت بعض المادة الموجودة فى بقية الباب من كتاب ليونارد سايلس وجورج ستراوس ، العاملون ، الطبعة الرابعة ، بزيتس هول ، انجلوود ، كليفس ، ستصدر قريبا .

صيانة الحدود :

يفرض وجود التسلسل الهرمي دور « صيانة الحدود » (أو منطقة التداخل) على غير مدير فيما خلا ذلك الموجود فى القمة . ويعنى هذا انه على المديرين أن يتحركوا بنشاط الى الامام والى الخلف بين الرؤساء وبين المرؤوسين ، ساعين الى التوفيق بين مطالبهم المتصادمة . ونحن ندرك فعلا أن توقعات الادارة العليا (بالنسبة للكفاءة ، الانتاجية ، وجداول التنفيذ) ستكون على الدوام تقريبا ـ ان لم يكن دائما ـ أكبر مما يعتقد المرؤوسون انه واقعى وعادل . وبالمثل فان المرؤوسين سيريدون قدرا من التسهيلات والدعم والتعويض يزيد عما يعتقده الأعلون ملائما .

فكيف يواجه المديرون هذه المطالب المتضاربة ؟ تشير البحوث الى أن هذا يتم بصورة اكثر نشاطا بواسطة المديرين الذين يوازنون مبادراتهم هم . فهم يبرهنون لرؤسائهم على أنهم مخلصون ومسئولون بايصال نسبة مئوية طيبة من مطالب الادارة العليا الى مرؤوسيهم . ولا ريب انهم قد يقومون بتعديلات طفيفة أو ترجمة تعكس الموقف وثقافتهم المحلية واحتياجاته المباشرة .

وفى الوقت نفسه فانهم يبرهنون « لناخبيهم » على أنهم راغبون وقادرون على ايصال عدد معقول من مطالبهم (من أجل ظروف احسن) الى المستويات الاعلى فى التسلسل الهرمى .

وهم يستطيعون عند الضرورة ان يقولوا « لا » لكل من الادارة العليا ومرؤوسيهم : « أن ما تريدونه امر مبالغ فيه وغير ضرورى ، ولن استطيع تحقيقه » ويظهر عدم التوازن فى الرئيس الذى يعمل كالمنخل الذى يمر منه ـ بل ويتضخم ـ كل شىء من أعلى ، أو بالعكس يتخذ جانب الادارة دائما .

وقد يكون أصعب جانب فى الوقوف « فى الوسط » هو القيام بالمبادرة الى أعلى وجعل الرئيس يغير قرارا وجعله متجاوبا[٢] معك .

اغراء الرئيس :

يجدر بنا أن نتأمل بالتفصيل حالة مديرين كفوءين استطاعا تغيير قرارات رؤسائهم .

---

(٢) للاطلاع على مناقشة اكثر اكتمالا ، انظر التمثيل والدفاع فى الباب الثالث .

واضع البرامج المثابر :

كنت أعمل كمدير للبرمجة فى معمل الحساب الآلى للشركة وقد بدأت من الجانب الفنى ثم تحولت الى الادارة وأصبحت ناجحا تماما . لكنى ادركت ان الارتقاء الى الادارة العليا يجيء من خلال المبيعات ، وأردت الحصول على وظيفة مدير مبيعات . ولم يستطيع رئيسى مساعدتى وبعث بى الى رئيسة الشئون الادارية . ورفضت هذه طلبى لكنها وافقت تحت الحاحى على أن تحدد لى موعدا مع نائب الرئيس لشئون التسويق . لقد كان سجلى جيدا واعتقد أنى تركت انطباعا جيدا . لكنه قال لى أنه استنفد حدود ميزانيته زد على ذلك فانه من غير المعتاد أن يصبح واضعو البرامج الناجحين فنيا « رجال تسويق »

ولنلاحظ المشاكل الكامنة فى هذا :

١ ـ الرفض المبدئى من قبل الرئيس المباشر .
٢ ـ النقل سيتجاوز ما هو معتاد ـ فالاشخاص التقنيون لا يفلحون فى التسويق .
٣ ـ النقل سيتجاوز اللائحة ـ لا ينبغى تجاوز عدد العاملين المحددين فى الميزانية .

وقد حلت المشكلة الأولى بالالحاح والشجاعة والمبادرة من قبل واضع البرامج : الرغبة فى التصدى للميل العام ورفض الاحباط من جراء الرفض الأولى . واستدعت المشكلتان ٣,٢ مزيدا من البراعة والاغراء . ولنصغ الى كيف عامل واضع البرامج نائب الرئيس :

أنا أعرف أن هذا لم يحدث قبلا لكن الامر سيختلف كثيرا لو وضع فى التسويق أناس يفهمون فى البرمجة . فالتسويق يستطيع أن يحصل على خدمات أفضل من مرافق الحاسب الآلى بالشركة اذا كان العاملون به يعرفون ما يطلبونه وكيف يقيمون الخدمات التى يحصلون عليها . وأستطيع أن أجعل لمديريك صلة شخصية بالشخص المناسب لمشاكلهم ، زد على ذلك انى سأكون ضابط اتصال بين الادارتين . اعطنى الفرصة للتجربة لمدة ستة أشهر فحسب ، وبعد ذلك نقرر ما اذا كان الامر جديرا

بالمواصلة . وفى الوقت نفسه سأحاول جعل ادارة البرمجة تبقى على ضمن ميزانية العاملين بها ـ اذا كان ذلك سيزيد الأجر . وبهذه الطريقة لن نحتاج الى موافقة أحد للحصول على استثناء ، واذا لم أكن فى المستوى فانا الخاسر .

ولا تكون هناك أحيانا حاجة الى المضى الى ما فوق الرئيس ، فهناك سلطة مناسبة عند هذا المستوى ، والمطلوب هو المهارة الملائمة . ذلك ان معظم المرؤوسين كما اوضحنا من قبل ، يميلون الى افتراض انه يتعين عليهم قبول الاوامر والقرارات دون مناقشة ، والا فانهم سيتعرضون للاذى . والواقع ان كل المديرين لا يسرون من التكرار المستمر « للموافقة » ، بل انهم يسعون الى اختلاف الرأى بنشاط .

انى احكم على المرؤوسين على اساس رغبتهم فى الاختلاف معى وفى ان يقفوا ويقولوا لى لماذا انا مخطىء . بالطبع أتوقع ان تكون لديهم أسباب قوية وأن يكونوا قادرين على عرض تبرير معقول يدعمه تحليل جيد وحقائق حيثما امكن » .

ويصبح الامتثال « والموافقة » الدائمة للرؤساء أمرا محبذا اساسا :

١ ـ عندما يكون الرئيس غير آمن و / أو مستبد .

٢ ـ فى المواقف السياسية بدرجة عالية ، حيث تزداد التهديدات ، وحيث يكون الولاء فى حد ذاته هو الآهم .

٣ ـ حيث يصعب تقييم الأداء ـ عندما لا تكون هناك نتائج واضحة ، ومن ثم يصبح الولاء وعدم وجود الاحتكاكات أكثر أهمية من الاداء .

وحيث لا توجد هذه الظروف ، يستطيع المرؤوسون أن يتحدوا التسلسل الهرمي . وتصور الحالة التالية التى قدمها ويليام ف . هوايت ، كيف تعامل أحد المديرين مع رئيس مستبد لاقصى حد ، وهى حالة لها دلالتها(٣) .

ويز والش :

لنفرض أن مديرا يعمل تحت أمرة رئيس مستبد ، ويرى ان يزيد من حريته فى التصرف بصورة جوهرية ـ على أن يظل فى المنظمة فهل يملك حيال ذلك شيئا ؟

---

(٣) ويليام ف . هوايت « القيام بالمبادرة مع الرئيس » ، فى كتاب ليونارد سايلس (محرر) « الفربية ودوائر الاعمال الكبيرة » ، ماكجروهيل ، نيويورك ، ١٩٦٣ ، ص ١٧٠ ـ ١٧٣ .

تشير حالة ويز والش الى أنه يستطيع . لقد كان والش مـلاحظا فى مصنع . . وأصبح تحت امرة مدير مصـانع اشـتهر فى الشركة بطرازه المتحكم الاستبدادى . بالاضافة الى أن مـكتبى الرجلين كان يبعدان عن بعضهما البعض مائة قـدم فحسـب ، ولذلك كان الرئيس يستطيع أن يراقب والش عن كثب ، رغم أنه كان مسئولا ايضا عن مشروعات أخرى فى المنطقة . ومع ذلك فقـد اسـتطاع والش ان يدير مشروعه وفق افكاره هو ، مـع تدخـل قليل مـن أعلى . فكيف فعل ذلك .

لقد كان الملاحظ السابق فى خصومة شديدة مع مدير المصانع على الدوام . ونصح والش بأن يظـل بعيدا عن مـكتب المدير قـائلا : « كلما قلت رؤيتك لابن الكلبة العاهرة هذا ، كلما كان هـذا خيرا لك » . وعلى الرغم من أن والش وسلفه كانا من خيرة الاصـدقاء فقد قرر الا يأخذ بهذه النصيحة . لانه اذا لم يوفق سلفه ، فلمـاذا لا يوفق هـو ؟ وبدلا مـن ذلك رأى والش ان تكون له اتصـالات متكررة مع الرئيس ــ وهى اتصالات يبادر بهـا والش نفسـه . فكان يلتقى به بصـورة غير رسـمية ، ليخبره بمـدى التقـدم أو ليحصل على موافقة مدير المصانع على بعض المسائل البسيطة التى اختارها بعناية بما يجعـل مـن الصـعب على الرئيس أن يعترض عليها . وجعل والش رئيسه يعتاد على أن يوافقه .

اما المسائل الكبرى التى تتطلب تفاعلا أكبر بين الناس ، فـكانت تعد وتخرج بعناية . ولنتأمل مشاكل وحدة اعادة تشـغيل المواد . فمع زيادة حجم الانتاج الذى يتم فى المصنع ، أصبح من الواضح لوالش ــ وبالطبع لسلفه ايضا ــ ان هـذه الوحـدة غير مـلائمة للاحتياجات الجارية . فقد كان تشغيلها بطيئا للغـاية وطـاقتها محدودة للغاية . وكان هذا الوضع يعوق الانتاج بصورة خـطيرة ويخلق مشكلة تخزين فى المصنع . اذ كانت المواد التى تنتظر اعادة تشغيلها مبعثرة فى نهاية منطقة التشغيل .

وكانت أول خطوة لوالش هـى أنه اقترح على الرئيس أن يختار أى وقت يناسبه ليمضى مـع والش سـاعتين فى المصـنع ، حتى يستطيعا ان يمعنا النظر فى بعض المشـاكل التى كان يواجههـا

المصنع كان المدير يحدد الوقت ، ويمضى الرجلان الساعات معا فى جولة تفتيشية . والى حد ما كانت الظروف المادية التى يراها مدير المصانع تتحدث عن نفسها ، لكن والش كان يدعم هذه الايحاءات المرئية ببيان عن الطريقة التى كانت عدم ملاءمة وحدة اعادة تشغيل المواد تعوق بها عملياته . وكان لابد وان يعترف الرئيس بان هذه ظروف غير مرغوبة . وفى النهاية سأل « ما الذى تقترحه ؟ »

وكان والش مستعدا باقتراح موضوع بعناية لشراء نمط جديد من وحدة التشغيل بتكلفة قدرها ١٥٠٠٠٠ دولار . وبعد نقاش موجز حول أثر الآلة الجديدة على التكاليف والانتاج ، صرح مدير المصانع بالشراء . ومما هو جدير بالذكر ان نفس الاقتراح تقريبا كان قد قدم الى مدير المصانع أكثر من مرة من جانب سلف والش . ولا شك أن نفس هذه الفكرة الجيدة قد لقيت رفضا عاما ، عندما قدمت بشكل آخر وفى اطار مختلف من العلاقات فيما بين الأشخاص .

واذ استطاع ويز والش أن يعامل رئيسه بمثل هذه الكفاءة ، فقد اكتسب قدرا كبيرا من الحرية من رجل اشتهر عبر المصانع بأنه مستبد وكان مدير المصانع أكثر من سعيد بهذه العلاقة . والواقع انه بعد ذلك بسنوات ، بعد تقاعده ، كان يباهى الآخرين بكيف انه اكتشف والش وطوره .

ويضيف والش تعليقين مميزين الى قصة نجاحه . فيشير الى ان مدير المصانع كان يقترب من التقاعد ، وانه كان يفتقر الى الخبرة المباشرة عن المصنع الذى كان يديره والش ، وانه كان مشغولا بالمشاكل العاجلة فى مشروع آخر . « ولو كان اصغر سنا بعشر سنوات ، لوجد الوقت والطاقة ليعرف مشروعى من الداخل ، وتسبب لى فى مواجهة ضيق وشدة أكبر » . ومع ذلك فيتعين علينا أن نضيف ان نفس الظروف كانت سائدة ايضا بالنسبة لسلف والش ، وانه كان عاجزا كلية عن أن يكتسب أى قدر من حرية العمل .

ويقترح والش القواعد التالية فى معالجة أى قــرار كبير مــع رئيس مستبد :

١ ــ جهز الأرضية المناسبة بعناية ، ولا تباغت الرئيس بالأمر .

٢ ــ لا تعرض المشكلة والحل المقترح فى نفس الوقت .

٣ ــ قدم المشكلة على مــراحل وبطــريقة لا تجعــل أى حــل يبدو واضحا بصورة مباشرة للرئيس . وأؤكد لك أن ذلك سيتيح لك أنه لن يلزم نفسه بشىء قبل أن تأخذ فرصتك فى عرض قضيتك كاملة . ذلك أن المدير من هذا الطراز اذا الزم نفسه ، فانه من المســتحيل تقريبا جعله يرجع فى قراره . فان اســتطعت ان تمضى به عبر كل مراحل المشكلة والحل لا يزال غير واضح فى ذهنه ، فان فــرصتك فى جعل حلك مقبولا ستتحسن كثيرا .

ومن ثم فان أهمية سعى المرؤوس من أجل استقلال أوسع نطاقا فى اتخاذ القرار وقبول الأفكار قد تعادل أهمية تشجيع الرئيس لهذا . ان المرؤوس الماهر الحازم يستطيع أن يكسب استقلالا ذاتيا معقولا حتى فى ظل وضع استبدادى .

تجنب الرفض :

يكتشف المرؤوسون الحاذقون الواثقون من أنفسهم عادة ، أن هناك بديلا لاســتثارة رفض الرئيس لطلبهــم أو فـــكرتهم . وحيث يكونون متأكدين بصورة معقولة من أن ما يريدون ان يفعلوه ســيحقق فــوائد (عندما يصبح واقعا) ، فانهم يفعلونه دون ان يطلبوا اذنا ويحصــلوا على اجابة سلبية على نحو يمكن التنبؤ به وفيما يلى مثال لما نعنيه :

كنت اعرف أن رئيسى لن يوافق ابدا على أن اشحن للزبون وحدة مختلفة عما كان قد طلبه . ذلك أن هذا ضــد لوائحنا . لكنى كنت أعرف ان الزبون يحتاج الى المعــدات ولا يســتطيع أن يتحمــل الانتظار ، وان النموذج الجديد سيقوم بالعمل على نحو افضل من ذلك الذى كانوا قد اعتادوا عليه . ولم يكن يجــدى أى قــدر مــن الاتصالات التليفونية أو كتابة الخطابات ، اذ كان مــن الضرورى أن يروها . ومن ثم تحملت مخاطرة ان أشحنها لهــم بدون طلب منهم وكنت أعرف أنى لو ذهبت الى الرئيس فــانه كان ســيتبع

التعليمات . وبهذه الطريقة لم أضعه فى موقف قاس يتشتت فيه بين الرغبة فى تصديقى والرغبة فى عمل ما هو صواب . كنت أريد أن أتحمل اللوم وحدى اذا أخطأت دون أن أحمل غيرى شيئا من الامر . اما اذا كنت على صواب ، وذلك ما كنت واثقا منه ، فكنت سأنقذ واحدا من خيرة زبائننا .

تشجيع التخطى إلى أعلى :

تشير التسلسلات الهرمية عادة الى انسياب الاوامر الى اسفل سلسلة القيادة ، والى تصريحات السياسة الصادرة من أعلى ، والى عدد من اجراءات الادارة العليا لرقابة سلوك المستويات الأدنى : القواعد ، التقصى ، التدريب . لكن التنظيم المناسب والمديرين ذوى الخبرة يريدون أيضا انسيابا عكسيا : أن تبدأ المبادرة بالتصرف من اسفل الى اعلى خط السلطة ، ان يتفاعل المرؤوسون مع الرؤساء ، بل وأن يدوروا من « حول » مديرهم .

وهناك اسباب عديدة لهذه الحاجة أو هذا المطلب بالانسياب العكسى للاتصالات . اذ يعترف معظم المديرين بأن هناك قدرا كبيرا من المعلومات التى لا تصل اليهم ، لان المديرين التنفيذيين يحجبونها ويغربلونها وينقونها لتجنب المضايقة . وهم يعترفون بأن العمل فى نظام ليس فيه اتصال بأهم صانعى القرار الذين سيشكلون حياتك العملية ، هو عمل مثبط للعزيمة . ومن الواضح ان المستخدمين يعرفون أين تكمن السلطة الحقيقية ، وهم يريدون نوعا من التآلف المباشر مع أنواع الناس الذين يمارسون كل هذا التحكم .

وبالاضافة الى أنه ستجىء أوقات يريد فيها المستخدمون تخطى الرئيس الذى يرفض ما يعتبرونه طلبا معقولا بهدف ان يجدوا اذانا صاغية من مستوى اعلى من السلطة . كذلك يتحقق فى أى تسلسل هرمى للمراتب ، اشباع جوهرى يستمد من الاتصالات بذوى الحظوة الكبيرة . ويعتبر هذا الى حد ما نوعا من اشباع الوظيفة الذى يمكن ان يوفره التنظيم الذى يسمح لذوى المكانة الادنى بالاتصال بالاعضاء ذوى المكانة الاعلى .

الحواجز :

لكن ذلك لا يتم بسهولة . ذلك أن القوة الدافعة للاحداث اليومية تشجع على الانسياب عبر خط التنظيم الى أسفل وليس الى أعلى ، ويصعب السير ضد اتجاه التيار . ان الموقع المادى نفسه لكثير من مكاتب الادارة العليا يثبط همة أو يحيط اولئك الذين ليسوا زوارا معتادين لها .

وبالطبع هناك مصدر أقل دهاء وأكثر وضوحا للتحفظ ازاء الاتجاه الى اعلى خط التنظيم : هو خوف الرئيس . ذلك ان كثيرين من المديرين ، ان لم يكن معظمهم ، يثبطون بقوة عزم مرؤسيهم فى الاتجاه الى اعلى وتخطيهم (كما يقولون) وهم يرون أن مثل هذه « الحيل للتملص » اما انها علامة على الفشل الشخصى أو تهديد أو كلاهما معا . « ما الذى سيظنه رئيسى اذا لم استطع التعامل مع المستخدمين لدى ؟ » ما الذى يحتمل أن يكشفوه عن بعض مشاكلنا التى لم أخبر الادارة العليا بها ؟ » « هل سيسعون الى طعنى فى الظهر ؟ » .

تشجيع الاتجاه إلى أعلى :

هناك بعض الطرق الواضحة لتقليل هذه الحواجز فالمكاتب الاكثر بساطة وحجرات الطعام المشتركة للمديرين ولهيئة العاملين والسكرتيرين ـ وكل منهم يبدو مرحبا بطلب اللقاء ـ ستساعد على اقلال عوامل الكبح[٢] . كذلك تستطيع الادارة ان تسعى الى افهام المشرفين الفرعيين ان تحدى قراراتهم أو أن يكون لديهم مستخدمون يريدون الالتقاء مع الادارة العليا ، ليس امرا خطيرا أو محطا من اقدراهم .

الخروج من المأزق :

يتعين على المدير التنفيذى عادة ، بل وبدون دعوة من بعض مديرى المستوى الادنى ، ان يدلف الى ، وان يحل ، المنازعات فيما بين

---

(٤) ان شركة تكساس للادوات مثال للتنظيم الذى يطالب مديروه بان تكون مكاتبهم بسيطة غير مفروشة بالسجاد وان ياكلوا فى نفس المكان مع المستخدمين الآخرين ، مجلة فورتشن ، اكتوبر ١٩٧٩ ، ص ٧٦ .

الادارات التى تهدد باشاعة الفوضى فى الروتين الحالى للمنظمـة . ذلك ان للادارة العليا دور التحكيم والحل ـ السريع والنشيط ـ للخـلافات التى يمكن بغير هذا أن تفسد وأن تؤخر الاجماع المطلوب فى الرأى :

كانت شركة فادو تصمم قطعة جديدة من المعدات لأحـد العمـلاء المهمين . وكانت ادارتا التصميم والصنع على خلاف حول ما اذا كانت احدى الخصائص الجـديدة عملية ام لا . وأصر مهندسـو التصميم على أنه يمكن صنعها لتعمل بصـورة يعتمـد عليهـا ، وادعت ادارة الصنع ان هذه الخـاصية سـتسبب متاعب دائمـة وتحتاج الى اصلاح واجل رئسهما المشترك اتخاذ القرار اما لانه كان يأمل فى أن رئيسى الادارتين سيتفقان واما لانه كان متحذرا من أن يغضب ايا منهما . ونتيجة لذلك ظل هذه الخلاف يجيش فى الصـدور عدة اسـابيع ، وتأخـر المشروع حتى ألغـى الزبون الطلبية .

أن الحاجة الى مثل هذا التدخل ليست مؤلمة فحسب بالنسبة لبعض المديرين ، بل انها كذلك برهان على ضعف الاداء بالنسبة لمرؤوسيهم : «لو ان رؤساء هذه الادارات كانوا يقومون بعملهم على نحو سـليم ، ولم يكونوا مجـرد مغنية أولى ، لما كنت مضـطرا للتدخـل ابدا » لكن التنظيمات الحديثة تخلق الصدام عامدة بانشاء وحدات لهـا أهـداف وقيم فريدة أو غير متسقة . فلا دارتى الصـنع والتصـميم فى الحـالة السابقة اوضاع متمايزة قانونا ، وستجىء أوقـات يتعين فيهـا على « قاض » من مستوى عال أن يقرر من هـو على حـق أو كيف يمـكن تسوية النزاع . فحيث توجد اشـياء غير معـروفة وغامضـة ، فـان الانسان يسمع عادة ملاحظات مماثلة لتلك التى ابداها احـد مـديرى البرامج :

لا أعرف عادة من هو على حق ، فالتكنولوجيا المستخدمة جـديدة تماما ، وهناك اشياء كثيرة للغـاية غير معـروفة لكنى اعرف انه من المهم الوصول الى تسوية سريعة للابقاء على العمل مستمرا ، ومن ثم فقد اتخذت قرارا . وقد يكون هذا قرارا خاطئا ، لكنه خير من عدم اتخاذ أى قرار .

وبالطبع ان تكرار مثل هـذا التدخـل على نحـو كبير ليس أمـرا

مرغوبا . فهو فى احسن الاحوال يشير الى أن مديرى المستوى الادنى عاجزين عن مواجهة الجزء المتعلق « بالعلاقات الأفقية » من عملهم : (الواقع ان مثل هذه الحاجة الى التدخل مقياس للرقابة الجيدة التى تكشف ضعف الاداء والحاجة الى اعادة النظر فى الترتيبات الهيكلية القائمة) . وكما أوضح الكثيرون فان التدخلات تستهلك من وقت المهام الأخرى وتجىء أقل تحقيقا للتناسق مما تفعله تسوية تتوصل اليها الأطراف المتنازعة . فهم برغم كل شىء يعرفون تفاصيل أكثر ، كما أن حصول مديرى المستوى الاعلى على المعلومات المطلوبة لاصدار احكام جيدة يستغرق وقتا طويلا .

تدبير مأزق :

ومع ذلك فقد تجىء أوقات يثير فيها مديرو المستوى الأعلى مآزقا (على سبيل المثال بالمبالغة فى جوانب الابهام فى الاختصاصات) . ويعكس هذا قلقا مصدره ان المشاكل والمعلومات تحجب وأن التغذية العكسية لا تصعد الى اعلى خط السلطة . ولكى يتجنب هؤلاء المديرون المؤامرات وتواطؤ المستوى الادنى لاخفاء المشاكل ، فانهم يهيئون المسرح لبعض انواع الخلاف الأفقى وسيتطلب هذا تدخلهم ، وستظهر عملية الحل ما يمكن ان يكون بغير هذا مشاكل لتدفق العمل تم كبحها .

رفض التحكيم :

لا يقبل مديرو المستوى الأعلى دائما ، الحاجة الى التحكيم بين المصالح المتنافسة التى « نشطوا » الصدام فيما بينها . وفيما يلى حالة عميدة كلية تستخدم تاكتيكا ذكيا لتجنب ان يلومها هذا الطرف او ذاك واجبار الافراد المتعارضين على حل خلافاتهم ومعرفة شىء ما عن العلاقات الانسانية .

عندما عاد البروفسور جواريز من أمريكا اللاتينية حيث أمضى اجازته التى تمنح للاساتذة كل سبع سنوات ، فانه باعتباره رئيس قسم اختار لنفسه مقرر الاحزاب السياسية الذى يدرس فى شعبته الادارة العامة . واستشاط الدكتور فروندزى الذى كان يدرسه ، غضبا لانه حتى لم يستشر فى هذا التغيير ، وطالب

رئيس الشعبة بمساندته . وحاول الاخير مناقشة المسألة مع جواريز ولكن بدون جدوى واتجه الى عميدة الكلية طلبا للعون . ورفضت العميدة ان تحدد من كان على حق . وبدلا من ذلك استدعت جواريز وفروندزى ورئيس الشعبة معا الى مكتبها . وقالت لهم ان تلك مشكلتهم وأنها تتوقع منهم ان يسووها فيما بينهم ـ حيث أنهم يعرفون كل شيء عن جداول التدريس وعمن يستطيع ان يقوم بالعمل المعين على خير وجه . وقالت العميدة وهى تمضى نحو الباب « واعتقد أنكم ستظلون هنا فى مكتبى حتى تتخذون قرارا » .

التخطى الى أسفل :

يحتاج المديرون الى بعض التخطى الى أسفل ، أى أن يتصلوا بالمرؤوسين الذين يتبعون المستويات الادنى فى التسلسل الهرمى . وقد ألفنا جميعنا الجنرالات والملوك والرؤساء الذين يخالطون « الشعب » فى المناسبات . ان الرؤية الفعلية للرؤساء ، وربما سماع كلماتهم بصورة مباشرة ، بل حتى لمس ايديهم أو معاطفهم ، يعنى اضفاء الثقة على صفاتهم الانسانية أو التنظيمية . وتهدف كل هذه الجهود الى اعطاء الاحساس بان الادارة العليا تتكون من أفراد من لحم ودم يهتمون حقا برفاهية مرؤوسيهم .

ومن السهل تماما ان نرى هذا كثيرا فى عالم السياسة ، خاصة فى استخدام مكان مكتب الرئاسة . فقد وصف آرثرشليزنجر تاكتيكات كيندى على النحو التالى :

> فى هذا الصدد كان الرئيس يشبه كثيرا روزفلت أو تشرشل . فعندما كان يهتم بمشكلة ما مثل الكونجو ويريد متابعة ما يجرى ، لم يكن يتبع سلسلة القيادة كما كان ايزنهاور يفعل كما اعتقد . اذ كان ذلك الاخير فى عبارة أخرى ، يسأل وزير الخارجية عن شيء ما ، الذى لابد وأن يسأل وكيل الوزارة للشئون السياسية ، الذى لابد وأن يسأل مساعد وكيل الوزارة لشئون افريقيا ، الذى لابد وان يسأل رئيس مكتب الكونجو ، وبالمثل فان رئيس مكتب الكونجو لابد وان يرد من خلال سلسلة القيادة نفسها . ولا شك أن هذا لابد وان يضعف الرسالة فى كلا الاتجاهين ، ويجردها من

أى طعم خـاص . امـا اتجـاه الرئيس كيندى فـكان يتمثل فى استدعاء الرجل المباشر ويسأله ويخبره بمـا يريد ، ولم يكن اثر ذلك يقتصر على تزويد الرئيس بمعلومـات احـدث ورأى قـاطع بدرجة اكبر فحسب ، بل كان يضفى على جهـاز الحـكم نفسـه الاحساس بأهدافه . ذلك ان تلقى دعوة مـن الرئيس أمـر مثير تماما ، كذلك فان الاحساس المباشر بما يريد امر مثير ، ولكل ذلك كما اعتقد أثر مقوعبر الحكم كله(٥) .

ولقد كان ذلك بالطبع ايضا هو السبب فى أنه قيل ان شارل ديجـول يظل يصـافح الناس بيديه حتى تتسـلخ . واذ تدرك المسـتويات العليا عمليات التنقية والحجب فى المعلومـات ، فـانهم يرغبون فى أن « يروا » بأنفسهم ماذا يحدث ــ المشاكل والتقدم . كذلك فان مديرا فـرعيا قـد يرحل ، فى حين يريد المديرون الاعلون نوعا من الاتصـال المباشر مـع تلك المستويات الموجودة ادنى ذلك الشخص الذى يركز ولاؤه ، لولا هذا الاتصال ، للمدير الذى قد يرحل (أو يستبدل) . ويأملون فى أن تكسبهم تلك الاتصالات ذلك الولاء .

استنتاجات :

أن هذه الانماط الكثيرة ــ حماية الحدود ، حل المأزق ، التخطى الى أسفل ــ تستهلك بصورة عنيفة المهارات الادارية المتضمنة فى مجـالات التداخل فى التسلسل الهرمى . وقد حاولنا بدلا من ذلك أن نشـير الى بعض التفاعلات الأكثر أهمية التى تيسر الاتصال والترابط فيمـا بين المستويات التى يتضمنها تسـلسل هـرمى مـا . أن لكل مـدير دورا أساسيا يلعبه فى تحويل هذه المستويات الى شىء مـا يزيد عن كونهـا حواجز لا يمكن اختراقها .

---

(٥) وردت فى كتاب هنرى برانون «شـليزنجر فى البيت الابيض» ، هـارير ، يوليو ١٩٦٤ ، ص ٥٨ .

الباب السابع

تصميم رقابة عملية صحيحة

من أقدم معتقـــدات الادارة العلمية التى يعــرفها كل مــدير تقــريبا استخدام التغذية العكسية : ويتمثل ذلك فى معــرفة جــودة ادائك حتى يمكنك تصحيح المسار الخاطىء . ومما يدعو للأســف ، فــان تصـميم الرقابة الذى يحقق هذا وينجز الاهداف الأخرى التى تخدمها الرقــابة الجيدة ، يعتبر أكثر صعوبة مما يعتقــد معــظم المديرين أن الكلام عن قياس الاداء والانجاز أسهل من القيام به . بالاضافة الى هذا ، فــانه غالبا ما يكون مدمرا أكثر منه بناء .

استخدامات الرقابة :

يتوقع المديرون ان يهتموا بتقبل الاوامر ، واغراء العاملين المترددين أو غير المبالين بأن يفعلوا شيئا ما . وقليلون مــن المديرين هــم الذين يدركون ان المشكلة الأصعب هى معرفة ما هــى الاوامــر التى يتعين اعطاؤها . ويمكن التعبير عن ذلك بطريقة أخرى بأن نقول أنه لابد وأن يكون لدى المديرين اساليب لتقييم العمليات الجارية ليعرفوا أين تكون التدخـلات (الاوامــر ، التفســيرات ، الخ .) ضرورية وأين تكون العمليات ماضية فى طريقها على نحو مرض بمــا يتيح تكريس الوقــت والجهد الادارى لأماكن أخرى .

ان حاجة المديرين الى معرفة ما هو مطلوب ، يقـابلها عادة اهتمـام المرؤوسين بما هو متوقـع . والواقـع ان للوظيفـة العـادية متطلبات متعددة . ففى حين تكون المهام الاساسية واضحة فان معظم القضـايا المتعلقة « بكيف » و « متى » ابعد مـا تكون عن الوضـوح : فـكم مـن القـواعد يتعين اتباعه فى الواقـع ؟ ومـا الذى يتعين التركيز عليه ومـا الذى يتعين عدم التركيز عليه ؟ مـا الذى يحبذه المدير ومـا الذى يتجاهله أو يكرهه ؟ ما هى الاولويات فى حالة النقص ؟ كيف يجـب ان توزع الجهود ؟ ان المستخدم مثله مثل الطالب الذى يبدأ مقررا جديدا ، يحتاج الى تحسس الموقف والرئيس .

وسنرى أن كلا من الرئيس والمستخدم يجدان ان تقييم مـدى تقـدم العمل أو حتى ماذا يتوقع ان يكون عليه العمـل ، أصـعب كثيرا ممـا ينتظره معظم المديرين غير المحنكين . ومن ثم فان هذا الباب سـيركز على تصميم الرقابة لتوفير التغذية العـكسية للمـدير والمرؤوس على السواء للقضاء على تلك الابهام .

أنواع الرقابة :

من أهم اختبارات القيادة الجيدة ، القدرة على فهم واسـتغلال تنوع الرقابة . ذلك ان معظم المديرين لا يفهمون الفروق بينهـا ، كمـا أنهـم ليسوا بقادرين على « تفصيل » الرقابة اللازمة للعمل . ويؤدى هذا الى كارثة لانه يشـجع المرؤوسـين على ان يفعلوا الاشـياء الخاطئة ، ولا يتوافر للمديرين مرشد عن كيفية تخصـيص اندر مـورد لديهـم : الا وهو وقتهم . .

والاسطورة المعتادة هى أنه على المديرين استخدام مجموعة واحـدة من التعليمات ، نقصد مجموعة واحدة من الرقابة . وهذا مستحيل كما سنرى ، بسبب تنوع المهام التى يتعين انجازها .

ولابد ان تمكن هذه الاداة الحاسمة للرئاسة (أى الرقـابة) الرئيس من أن يقوم بمايلى :

١ ـ تدريب المرؤوسين والزامهـم وحفـزهم (« رقـابة المسـتوى الادنى ») .

٢ ـ تخصيص موارد الرئاسة لتحديد المشـاكل (« رقـابة المسـتوى الاوسط ») .

٣ ـ تقييم الاداء الشامل للتنظيم (« رقابة المستوى الاعلى ») لطمأنة المشرفين والمديرين والرأى العام .
ويتطلب هذا ثلاثة انواع من التعليمات ومن الرقابة تختلف كثيرا عن بعضها البعض .

مشاكل معتادة

من المحتمل ان يخلط المديرون بين البيانات والمقاييس المفيدة فى اقناع المشرفين والادارة الأعلى بان أعمالهم تتقدم بطريقة مرضية (رقابة المستوى الأعلى) وبين المقاييس التى يحتاجونها هم أنفسهم لرصد أعمالهم هم وتقييم أين يكون التدخل مطلوبا .
ولا يميز المديرون عادة بين المقاييس التى تحفز المستخدمين على تحسين ادائهم (تغذية عكسية) وبين المقاييس التى تقيم مدى جودة ترابط العمليات الشاملة ـ المنظمة كمنظمة ـ أو كيف يمكن الحفاظ على النظام (رقابة المستوى الاوسط) .
وهناك اغراء للمديرين لكى يركزوا على الرقابة التى تمثل جوانب الوظيفة الاكثر سهولة فى تقييمها . وبذلك يشجعون عددا من ردود الافعال المدمرة من قبل المرؤوسين ، والتى يوفون عن طريقها بالمعايير ولكنهم يضرون بالنظام ككل . فعلى سبيل المثال يتعين على الرقابة ان تشجع المستخدمين على معالجة وظيفتهم على ملء اتساعها ، لكن كثيرا من « الاهداف » الكمية تشجع التركيز على تلك العناصر التى توضح النتائج الاسرع قابلية للمشاهدة .

رقابة المستوى الأدنى لالزام المرؤوسين وحفزهم

لا يختلف المرؤوسون عن رؤسائهم ، فى أن لهم هم ايضا عددا من جوانب عدم التأكد فيما يتعلق بوظيفتهم . فقد قيلت لهم أشياء كثيرة (ولم يقل لهم عدد معين من الاشياء) وعليهم ان يشكلوا وظيفتهم من بين خليط مشوش من المعلومات والاوامر والملاحظات والاشاعات ، وبصورة اكثر تحديدا عليهم أن يعرفوا كيف يخصصون وقتهم :

> لقد اخبرت بان الجودة والكمية هامان . لكنى أرى أن الناس يتم تأنيبهم فحسب عندما تنخفض الجودة دون المتوسط .
> ومع أن ذلك ليس فى وصف الوظيفة ، فانك تقيم هنا حسب عدد

الاجابات البارعة على الاسـئلة التى يوجهها رئيس القسم فى اجتماعات الثلاثاء التى يستغرق كل منها ساعتين .
وقد أوضح الذين اعمل معهم بجلاء انه من الخير مشاركة هؤلاء الانكياء .

ومن ثم فان المديرين الانكياء يسعون الى أن يكونوا اكثر من مجرد مشاركين سلبيين فى هذه العملية التى عن طريقها « يهيىء » المرؤوسون الموقف لتقييم ما هو هام ، وما هو ثانوى ، وما هو ممنوع .

ولدى المديرين ثلاثة اساليب لتشكيل التوكيد على ما سندعوه « المستوى الادنى » من الرقابة . (ونستخدم تعبير « المستوى الادنى » لان الاساليب المستخدمة واضحة وذات قيمة محدودة فى الاجل الطويل على حد سواء) وهى :

١ ــ استخدام التدعيم / اساليب التعليم وادوات تركيز الانتباه .
٢ ــ وضع القواعد .
٣ ــ تحديد الاهداف الحافزة .

التدعيم الايجابى لكل عنصر بالوظيفة :

أن المرؤوسين يسعون حتما الى تضييق نطاق وظائفهم . وتماما مثلما يريد المديرون اضفاء طابع روتينى على العمل وجعله قابلا للتنبؤ به ، فان المرؤوسين يريدون أن يقوموا بالاشياء التى تكون نتائجها اسهل وأكثر ضمانا . فيتجاهل ممثلو المبيعات العمل التبشيرى ، ويتجاهل المشرفون تنمية العاملين لاحداث تغيير سريع ، وتكون دقة امناء الصندوق فى البنوك على حساب العلاقات الجيدة مع العملاء ، ويركز المدرسون على الابحاث القابلة للعقاب بسببها وليس على تحقيق تعليم أفضل .

ويسعى المديرون الى تقييم النطاق الكامل للنشاطات التى تشملها الوظيفة . وفى المرحلة الأولى ، فان لنظرية التعليم اعتبار هام هنا . اذ يسعى المديرون فى اطار من التشجيع (المكافآت الايجابية) الى تدعيم العناصر التى تم اداؤها بطريقة جيدة والى الاستمرار فى تذكير المستخدمين بتلك العناصر التى أهملت أو تم اداؤها بطريقة قليلة الجودة . وفيما يلى مثال لذلك :

المدير : لقد حققت يا آب قدرا طيبا من التقدم منذ أن استعرضنا الأمور أخر مرة . وانت الآن تبقى على الادارات الاخرى مطلعة على جداولنا ، وتراجع يوميا الطلبيات الآتية للتأكد من أنه ليس هناك عمل اضافى . كما انى معجب بالطريقة التى تواجه بها الطلبيات التى تحتاج الى انجاز . والان وفى ضوء ما كنا قد قلناه عن النطاق الكامل لهذه المهمة ، فانه لا يزال هناك نشاطان اعتقد أنهما يحتاجان الى مزيد من الاهتمام . أولهما هو مراجعة سجل الاسبوع الماضى على أن تبين لى وللحسابات أين توجد الاختلافات الهامة . والثانى يتطلب انفاق بعض الوقت ، لعدة مرات اسبوعيا على الاقل ، فى المعمل فى الحديث مع الفنيين الذين قد تكون لديهم متاعب ولكن مشاغلهم أو خجلهم يعوق اتصالهم بك .

ويستخدم المدير ما يسمى « الوقف على شرط » ، والتدعيم الايجابى أو « الملاطفة » لتحقيق امور ثلاثة : تشجيع تكرار السلوك المطلوب باعطاء تدعيم ايجابى (أو « ملاطفة ») ، وجذب الانتباه الى الجوانب التى أغفلت من الوظيفة ، أو وضع الامر كله فى اطار التشجيع الايجابى كشىء متميز عن العقاب السلبى . ويعتبر هذا اسلوبا تقنيا سليما للتدريب .

ويتطلب هذا الاسلوب التقنى زيادة على ذلك ، تلازما فى المراحل الاولى بين السلوك والتدعيم ، واحدة بواحدة ، لكن ذلك يجب ان يصبح عشوائيا بصورة أكثر تقطعا مع الزمن . وهكذا بعد أن تنتهى فترة التعليم ، يأخذ المدير عينات عشوائية من سلوك العمل ليمنع تطور عملية تضييق نطاق الوظائف .

المعاونة على ادراك الاتجاهات :

بالاضافة الى الميل الى تجاهل أو التقليل من الجوانب غير المرغوبة من وظائفهم ، فان المرؤوسين يتعرضون لاغراء القيام بالاشياء الأخرى التى يمكن أن تصححها رقابة المستوى الادنى الجيدة .

أنهم سيفشلون فى رؤية المشاكل وهى تتراكم ببطء . وفى رأى علماء النفس فان الاتجاه الى قبول ما يستمر عبر فترة طويلة من الزمن باعتباره امرا طبيعيا أو قليل الاهمية ، يعتبر عملية تكيف وتوافق .

ويكشف هذا عن نفسه فى تجاهل المديرين لتعاظم اضطرابات العمل ، وحوادث الامن ، وضعف ممارسات العمل . ونظرا الى أن المشاكل تتزايد ببطء وتظل موجودة لفترة طويلة ، فانها تصبح كنوع من « الضجة » فى النظام ، لكنها تنكر باعتبارها اضطرابات عشوائية عندما يسمع نذيرها الحقيقى . وللتغلب على هذا يتعين على الرؤساء ان يبتكروا سلسلة من الاجراءات للفت الانتباه الى المشكلة ، ربما يجعل احدى الوحدات تتناقض مع الاخرى ، أو تحديد المسارات الاساسية .

ذلك هو الهدف من الاجراءات الراهنة للجودة ، العد التنازلى ، ومعدل الدوران ، شكاوى العملاء ، نفاد المخزون ، وما شابه ذلك .

وهناك مشكلة أخرى اخطر متعلقة بادراك المرؤوسين وهى ميلهم الى أن يروا فحسب تلك الاشياء التى يعتبرها روتينهم وتقاليد مجموعتهم وممارساتهم الماضية ، اشياء هامة . والواقع انه فى ظل أى موقف للعمل سيتم تجاهل كثير من المشاكل والفرص لان الممارسة المقررة فى المجموعة لا تسمح لهذه الاشياء بأن ترى[1] ، وهنا ايضا يواجه الرؤساء مشكلة توسيع تعريف الوظيفة ليشمل المجموع الكامل للموضوعات المتعلقة بها .

الايماءات ليست خافية على هذا النحو :

يتعين على المديرين فى سعيهم الى تشكيل سلوك المرؤوسين ليتفق مع الابعاد الحقيقية للوظيفة وليغطيها جميعا ، ان يراعوا ايماءاتهم والماحاتهم غير المقصودة . ففى الوقت الذى قد يسعى فيه المديرون الى التوكيد على أهمية احد العناصر ببيان صريح حول ذلك ، فان سلوكهم قد يناقض ذلك :

كانت رئيسة ادارات المبتكرات فى وكالة مارسى للاعلان تؤكد على أهمية معرفة انواق العملاء ، حتى وان كانت هذه يتم تجاهلها عادة . وفى حين كانت تدعو لذلك بين زملائها ، فانه عندما ارادت كاتبة النماذج الجديدة مناقشة عميل محدد ، اظهرت انها مشغولة

---

(١) ان افضل دراسة لهذا التحيز الادراكى هى وصف جراهام اليسون لمختلف الادارات والوكالات الحكومية التى سعى الرئيس كيندى الى تعبئتها فى ازمة الصواريخ الكوبية : « جوهر القرار » ، ليتل ، براون ، بوسطن ، ١٩٧١ .

للغاية وانها مرتبكة بسبب موضوع هام بصفة خاصة .

وفى الوقت الذى سيكون فيه المديرون مشغولين أو متحيرين أو غاضبين ، فان المرؤوسين قد يثيرون قضية ستسهم فى تشكيل رأى المرؤوسين عن الوظيفة . ان معظم المرؤوسين يعرفون عن طريق ايماءات ذكية ، كيف يميزون ما يعتبره الرؤساء ثانويا أوهاما . وما الذى « يصرون عليه » وما الذى يعتبرونه قابلا للاستغناء عنه بسهولة .

ما يعتبر قواعد :

من الناحية الفكرية ، تحدد القواعد حدود السلوك المسموح به وحرية المرؤوسين فى التصرف داخل هذه الحدود . وسيكون من الحمق السعى للعمل فى ظل عدم وجود أى قواعد ، ما لم يختف أى نوع من المخاطر أو الاعتمادات المتبادلة الخارجية . بالاضافة الى أنه بدون وجود قواعد واضحة ، فان معظم المرؤوسين سيبذلون جهدا كبيرا فى التعرف على المعايير المخبوءة أوسينفرون من القيام بأى عمل قد يتجاوز قاعدة ضمنية غير واضحة ومن ثم يجب أن يكون المديرون راغبين تماما فى توضيح هذا فى عمليات المراجعة والرقابة المقررة :

المصاريف التى تزيد عن ٥٠٠ دولار هى وحدها تحتاج الى موافقة المسئول المالى .

كل منتج جديد يجب أن يكون استعماله آمنا حتى بالنسبة للطفل الصغير ، استخدم فقط المكونات غير القابلة للاشتعال التى حددتها ادارة الاختبار لدينا .

وهناك عادة مشكلتان مرتبطتان بالقواعد . اذ من المعتقد أن كثيرا من هذه القواعد هو متطلبات فنية أو قانونية مطلقة ، ويرغب المديرون فى أن يطمئنوا الى ان الخطوات السليمة قد اتخذت :

لا يمكن اصدار شيكات بدون ان تحمل توقيعين .

التوريدات الداخلية يتعين موافقة الادارة الطالبة عليها قبل تفريغها فى مكان الاستسلام .

لا تشغل الوظائف الخالية بدون موافقة المسئول المختص .

أن المنظمات يزيد عددها تدريجيا الى الدرجة التى يتم فيها تجاهل معظم الاشياء ، أو منع أو تدمير المبادرة الفردية لمواجهة المشاكل . وهناك اسلوب مشهور لخنق التنظيم ، كثيرا ما يستخدمه النقابيون المهرة ، هو مناورة « العمل بمقتضى القواعد » . . فعندما يخلص المستخدمون لكل قواعد التعليمات ، فلن يتحقق شيء لانه ستكون هناك على الدوام معدات أقل مما تتطلبه ظروف الكمال أو الاوامر مما يستدعى الحصول على تصريحات اضافية وما شابه ذلك . وقد انتقدت دوائر الاعمال مؤخرا الادارة الفيدرالية للسلامة والصحة المهنية ، لمحاولتها وضع قواعد لكل احتمال متعلق بالسلامة مما ادى الى تبديد نفقات كبيرة وظهور أنواع من عدم الكفاءة .

ويتمثل الخطر الثانى فى أن كثيرا جدا من القواعد سيتم تنفيذه من خلال اجراءات « الاقرار » ، أى الحصول على اذن من شخص له السلطة قبل العمل . وهذا أمر أكثر تكلفة فى الوقت والاحوال من اجراءات « المراجعة » التى تقيم بعد التنفيذ ما اذا كانت القواعد قد روعيت ام لا :

هناك كل انواع الطرق التى استطيع بها ان أؤدى عملى بكفاءة أكبر . لكن هناك قواعد واجراءات كثيرة بدرجة لا تسمح لى بابداء أى براعة . فعلى سبيل المثال يتعين على أن أمضى الى ادارة اختبار المنتج والحصول على موافقتها قبل ان أبدأ العمل ، حتى عندما لا تضم الطلبية أى اجزاء قابلة للاشتعال .

وكما رأينا فان كل جزء من التنظيم لديه اتجاه الى أن يرى ان احتياجاته هامة بدرجة يتعين معها الزام كل اقسام المنظمة الأخرى بان تحصل على الاذن أو التأشيرة منه (دون الاقرار) قبل ان تفعل أى شيء يمس صلاحياته .

الأهداف الحافزة :

أن كل المديرين تقريبا يجدون انه من المفيد استخدام المقاييس الكمية للاداء فهى بسيطة بصورة جذابة لكن الامر الذى يدعو للأسف حقا انها قد لا تكون فعالة أو بسيطة بالقدر الذى تبدو به . وهى من الناحية النظرية توفر التغذية العكسية الحاسمة التى ستشجع المرؤوسين على أن يكافحوا بعزم أشد .

وتلك هى المعضلة التى يواجهها الرؤساء . فمن الواضح ان المرؤوسين تحفزهم التغذية العكسية الواضحة غير المبهمة حول الاداء ، ومع ذلك فليس هناك حافز بالبساطة التى يدعيها له انصاره . ذلك ان قضايا المساواة والمكافآت والمقارنات فيما بين المجموعات ، والضغوط ضد « كاسرى المعدل » من أجل حماية النفس ـ كل ذلك ييسر افساد كفاءتهم . ومع ذلك فان وجود الاهداف والتغذية العكسية حول الاداء فى علاقته بالأهداف يحفز الافراد والمجموعات[٢] . ذلك أن وجود ما يبدو اهدافا معقولة ومعرفة كيف تم الاداء بالنسبة لهذه الاهداف ، يطلق الحماس والطاقة .

لكن المديرين المحنكين يتعلمون سريعا ان يكونوا حذرين من هذه الادوات الكامنة لان لها كثيرا من الآثار الجانبية غير المرغوب فيها . فالواقع انها تحرك معارضة الانواع الأخرى من رقابة « المستوى الأدنى » التى وصفناها . انها تشجع المرؤوس على تضييق البؤرة بل وحتى تحريف الوظيفة الى الدرجة التى تضر التنظيم بهدف اظهار نتائج جيدة . وفيما يلى بعض الامثلة المعتادة :

ـ بدأت شركة للتليفونات فى قياس أداء « عمال اسلاك اللوحة الخلفية » الذين يعالجون التغييرات فى ارقام التليفونات ، وذلك بحساب عدد الوصلات التى يقومون بها كل يوم . وعندئذ بدأ عمال الاسلاك فى اهمال التخلص من الاسلاك الزائدة المرتبطة بالارقام المقطوعة ، فزاد وزن اللوحات بصورة باهظة من جراء الاسلاك الكثيرة المبددة ، بل وانهار بعضها .

ـ بدأت شركة للحاسبات الآلية فى قياس اداء عمال الاصلاح للزبائن عن طريق قياس السرعةالتى يتمون بها اصلاحات معينة فى منشآت العملاء . ولكى « يبدو الامر جيدا » فى عمليات الاصلاح الاكثر صعوبة ، كان عمال الاصلاح يتجاهلون التقارير المبكرة من العملاء عن المشاكل التى يصعب تشخيصها وكانوا ينتظرون حتى تتدهور المشاكل او تتكرر . وكان العملاء يستشيطون غضبا من أوقات التعطل المتزايدة .

---

(٢) ان افضل استعراض لحدود خطة الحوافز هذه هو استعراض و . ف . هوايت وآخرين ، النقود والحفز ، هارير ، نيويورك ، ١٩٥٥ .

ـ بدأ معلمو المدارس الذين يقاس اداؤهم على اساس نتائج امتحان الطلاب فى « تدريس الامتحانات » واهمال نشاطات الفصل الدراسى الأخرى .
ـ يتجه المسئولون عن تنفيذ القانون الذين يقاس اداؤهم على اساس الجرائم « التى تم حلها » الى تجاهل الحالات الصعبة المعقدة التى قد تكون اهم من وجهة نظر الرأى العام .
ـ بدأ عمال النظافة الذين يجرى تقيميهم حسب عدد « عربات الزبالة التى تفرغ فى مقلب الزبالة » يوميا فى قلب ما يقل عن الحمولات الكاملة ، وعندما بدأ تقيميهم فى ضوء وزن الزبالة التى يتم جمعها ، بدأوا يتنافسون مع بعضهم البعض حول الزبالة الاكثر وزنا والاسهل جمعا ، وتجاهلوا الزبالة الأخف والاكثر تشتتا فى الشوارع .
ـ بدأ المديرون الذين يتم قياس نتائجهم على أساس درجة أمن الاداء فى اخفاء الحوادث بان يقوموا بانفسهم بعلاج المستخدمين بدلا من اللجوء للعيادة ، والابقاء على المستخدمين المرضى فى العمل لتجنب وصمة عار الحوادث « المضيعة للوقت » .
ـ يسعى المديرون الذين حققوا الارباح أو المبيعات المحددة فى الميزانية الى اخفاء أو حجب الزيادات الاضافية وتوفيرها للعام التالى . وبالمثل فان النشاطات غير المربحة يتم الاستمرار فيها لتجنب عقوبة « التخفيض » المرتبطة بوقف خط للاعمال . وتتم المبالغة فى الارباح بالمبالغة فى قيمة المخزون ، واوراق القبض ، بل المبيعات .
ـ يتم الابقاء على المرضى فى المستشفيات فترات إطول من اللازم اذا كان دخول المستشفيات يتوقف على عدد الاسرة المشغولة .

التحريف والاخفاء :

أن المنظمة هى الخاسرة فى جوانب كثيرة اذا ما أسىء استخدام هذه الاهداف الحاضرة . اذ يتم تجاهل الجوانب التى لا تقاس من الوظيفة . وتضار المصالح التنظيمية الاوسع نطاقا ، وغالبا يتم تدمير التعاون مع المجموعات الأخرى . ان المرؤوسين الذين يتبعون هدف الاداء المتزايد بعقلية احادية الجانب ليسوا فى حالة ذهنية لمراعاة

احتياجات مجموعات العمل من أجل الجودة الأفضل ، وتغيير جداول التنفيذ ، أو أى نوع من التكيف ، بالنسبة لهذا الامر . بالاضافة الى أن نظام المعلومات فى المنظمة يصبح « ملوثا » . وتغدو مقاييس الاداء خادعة حيث يتجاهل المرؤوسون جوانب معينة فى عملهم . كما يزداد التحريف من جراء الاتجاه الى تضخيم الاداء ، وجعل « البعبع » أو القاعدة الملائمة التى يقاس التقدم على اساسها تبدو ضيئلة .

هناك ممارسة شائعة لدى المشرفين وعمال الانتاج على حد سواء هى الضغط لانقاص المعدلات المحددة لهم سواء على أساس خطة العمل بالقطعة أو ميزانية العام القادم للتكاليف والمبيعات . وتكرس الجهود « لاثبات » ان خط الاساس المقترح يصعب الوفاء به وكذلك تكرس الجهود لتحسين الاداء الحقيقى .

وهكذا فان المديرين الذين يقال لهم أن جميع المشرفين ظلوا على ميزانيتهم طوال العام لا يعرفون فى الواقع ـ بافتراض ان الميزانيات قد نوقشت وانتهى امرها ـ أكثر مما يعرفه المديرون الذين يقال لهم ان المستخدمين ينتجون فى المتوسط ١٢٠ فى المائة من معدلات الاساس .

واذ يتعين استخدام مقاييس النتائج ، فلابد من جعلها حديثة لتعكس القيم التنظيمية المتغيرة . وكثيرا ما يفشل المديرون فى اكتشاف كيف ان الرقابة القائمة تتناقص أو تلغى الاهداف التنظيمية الجديدة .

ـ سعى رئيس شركة متنوعة الاهداف الى جعل قسمين يتعاونان . كان احدهما مربحا بدرجة عالية بالمقاييس التى تستخدمها خطة التعويض . وكان التعاون يعنى بالنسبة لهذا القسم تطوير منتجات منخفضة هوامش ربحها واضعاف النشاطات الجارية عالية الربحية . ورغم ان الرئيس أمر بالتعاون فلم يتحقق سوى القليل .

ـ بدأ برنامج للتدريب فى التحول من اعداد الطلاب للقطاع الخاص لوحده الى تدريب الطلاب من أجل الوظيفة العامة وقد وجد هؤلاء الطلاب انه من الصعب عليهم الحصول على وظائف وشعروا ان مكتب التشغيل فى البرنامج غير كفء . والواقع ان تقييم مكتب التشغيل تم حسب متوسط أجور الطلاب الذين تم

تشغيلهم . ومع انخفاض اجور بداية التعيين فى وظائف القطاع العام ، كان الحافز قليلا على تشجيع هذا النوع من التشغيل .

الاهداف المغرية :

كما سنرى فى الجزء التالى ، فان المستخدمين يمكن أن تغريهم جاذبية الاهداف التى يسهل قياسها . وفى ظل وجود مقياس واضح للاداء ومكافآت ــ أو عقوبات ــ كبيرة مرتبطة ببلوغ المقياس ، يسهل اغفال الجوانب الأخرى للوظيفة .

فى دراسة اعدها زملائى لاحد التنظيمات ، وجدوا تركيزا كبيرا على حجم المبيعات التى تحققها استثماراتها الجديدة . ولا شك ان مديرى الاستثمارات الجديدة المتلهفين على كسب الاعتراف بمنتجهم الوليد سيخضعون لاغراء تجاهل كل الجوانب الاخرى لوظيفتهم ــ القدرة على الاحتفاظ بالعاملين ، اعمال التطوير الاضافى للمنتج ، اشباع مطالب المجموعات الوظيفية الخارجية ــ لرفع ارقام المبيعات عاليا . ولا شك ان هذه الجوانب المهملة من جوانب وظيفتهم ستضر على المدى الطويل سمعتهم بل وعملهم[٣] .

وليس هناك حل بسيط لهذه المشاكل . ان المقاييس الكمية حافزة : بل قد تكون حتمية . ومع ذلك فان الرئيس الحكيم لا يبالغ فى التركيز عليها ويوازن بينها وبين الاهتمام بالوظيفة كلها .

بعض الافكار الخاطئة فى الادارة بالنتائج :

هناك اعتقاد شائع على نطاق واسع يقول ان المديرين الجيدين يديرون بالنتائج فحسب . ويفترض ان هذا يعزز التفويض ، ويمنع الاشراف المغالى فيه ، ويحفز المرؤوسين على قبول المسئولية ، ويوفر وقت المشرف للامور الهامة حقا . وفى حين ان الكثير من المادة الواردة فى هذا الباب وفى الباب التالى تشرح لماذا لا تكون النتائج اساسا سليما لرقابة الادارة ، فان القائمة التالية تلخص هذه الاسباب :

١ ــ أن النظر الى النتائج فحسب يشجع المرؤوسين على انتهاج

---

(٣) الاتصالات الشخصية من روبرت بورجلمان ، مارس ١٩٧٨ .

سلوك قد يكون مدمرا للعلاقات التنظيمية . فقد يستفيد المرؤوس لكن التنسيق الضرورى لاهداف التنظيم الشامل يعانى من جراء ذلك .

٢ ـ ان مثل هذا التركيز يشجع المنافسة المفرطة على الموارد النادرة ، مثل المساحة والعاملين والاجزاء وتسهيلات الصيانة ، ويؤدى الى اهمال جوانب الوظيفة التى لا تقاس .

٣ ـ من الصعب ان نعين بدقة سبب أو مصدر المشاكل . ذلك أن النظر الى النتائج وحدها لا يعطى للانسان معلومات كافية . فقد يخفق انسان ما فى جدول التنفيذ ، فى الميزانية ، أو فى المواصفات . لكن من هو المخطىء واين حدثت المشكلة ، ما الذى يمكن عمله لمنع حدوثها مرة أخرى ؟ وفى معظم الاحوال يتردد المدير ويرتبك عند الاجابة على مثل هذه الاسئلة ، لأن معلومات تغذيته العكسية تخبره فقط بأن هناك مشكلة . ومن الطبيعى ان يتضافر كل شخص وكل شىء لاخفاء ما يستحق اللوم أو تحويله الى الآخرين . ان قياس النتائج يشجع على « التهرب من المسئولية » و « فرقعة البالون » و « تجاوز الحسابات » وهى التعبيرات التى يستخدمها المديرون انفسهم فى وصف السلوك غير المشروع الذى ينغمسون فيه .

٤ ـ هناك عدد متزايد من الامثلة يتعين فيها اتخاذ اجراءات « الأزمة » لأن المدير المشرف قد انتظر طويلا ، وأصبحت الخسارة المحتملة بالفعل فشلا محققا وفى الوقت الذى تظهر فيه النتائج ، يكون الوقت متأخرا لعمل أى شىء بالنسبة لها .

٥ ـ فى مرات كثيرة لا يعترف بالاداء الجيد ، فى حين يعترف بالفشل فحسب .

٦ ـ ليس من السهل تقدير النتائج بالدولار وبالسنت ، بالنسبة لمجموعات كثيرة ، مثل هيئة المستشارين ، والخدمات ، والادارة . وتجد هذه المجموعات انه من الصعب تبرير وجودها فى ظل هذا الاسلوب للادارة بدون الاستعراض المتلاف « للبرامج » التى قاموا بها[٤] .

---

(٤) ليونارد سايلس ، السلوك الادارى ، ماكجروهيل ، نيويورك ١٩٦٤ ، ١٦٥ ص .

الاستخدام الفعال للأهداف :

ومع ذلك فان الاهداف هى حوافز هامة ، والقضية هى ان استخدام هذه الحوافز أكثر صعوبة فقط مما يفترضه معظم المديرين . فالمرؤسون الذين يتم حفزهم على النجاح ، والذين يقرون بمشروعية قيادتهم ، يؤدون على نحو أفضل عندما تكون لديهم أهداف واضحة ويحصلون على رجع صدى عن مدى جودة وفائهم بهذه الأهداف . وبالنسبة للعملية التى يتعين استخدامها ، فان عناصر كثيرة يجب توفرها ووضعها فى الاعتبار(٥) .

الدافع الذى سيتم ادراكه باعتباره تناقضا هاما

يوجد فى عدد يدعو للدهشة من الوظائف ـ خاصة الوظائف التقنية والادارية والمهنية ـ مقدار وافر من المشاكل التى يتعين حلها ، دون أن يكون هناك مؤشر الى ضرورة اجراء تحسين جوهرى أو تغيير . والواقع انه بمضى السنين يصبح العاملون فى تلك الوظائف أكثر تعددا على عملية اضفاء طابع روتينى كما لاحظنا بالفعل ، وعلى مستوى محدد من الجهد . ويسمى هذا الانتظام وهذه المقاومة للتغيير ، أو حتى الاعتراف بالحاجة الى التغيير « عجزا مدربا » .

وقد لاحظ علماء الاجتماع ايضا القدرة غير العادية للفرد على تجاهل الايماءات والاشارات والبراهين الأخرى على أن التغيير ضرورى أو انه سيكون نافعا ، عندما يكون مثل هذا التغيير صعبا أو مؤلما(٦) . ويسىء الافراد على نحو مريح لهم ، ادراك الحاجة الى القيام بأشياء اكثر عددا وتنوعا أو يبررون اهمالها . والمثال غير

---

(٥) قدم ارلين ميلتشر فى كتابه « هيكل ومسيرة التنظيمات » برنتيس هول انجلوود كليفس ن . ج . ، البابين ٩ و ١٠ ، ملخصا رائعا للكتابات التجريبية التى تؤكد القيمة الحافزية للاهداف والمعايير .

(٦) انظر كتاب ارفنج جانيس وليون مان « صنع القرار : تحليل سيكولوجى للصدام والاختيار والالتزام ، فرى برس ، نيويورك ، ١٩٧٧ . وبيان كيف ان صانعى القرار يعملون عادة على كتم واساءة تفسير ، او حتى تجاهل البيانات غير المريحة . خاصة تلك التى ستتطلب اتخاذ قرار له نتائج كريهة . ويسمى المؤلفان هذا « بالتلاقى الدفاعى » .

العادى لذلك يتمثل فى قيادة البحرية فى بيرل هـاربر التى اتجهت الى تفسير عدد كبير من التحذيرات من واشنطن بطـريقة لم تفـرض اى حاجة الى التعجيل باستعداد القاعدة .

ففى ٢٧ نوفمبر ١٩٤١ على سبيل المثال تلقـى الادميرال كيميل « تحذير حرب » صريح من رئيس العمليات البحرية فى واشنطن ، الامر الذى أثار قلقه لكنه لم يدفعه الى اتخـاذ أى عمـل جـديد للحماية . وكانت هذه الرسالة تهدف الى أن تكون بمثابة متابعـة قوية لتحذير سابق كان كيميل قد تلقاه قبل ذلك بثلاثة أيام فقط . وجاء فيه ان الحرب مع اليابان توشك ان تنشـب ، وأن « القيام بحركة عدوانية مفاجئة فى أى اتجـاه بمـا فى ذلك الهجـوم على الفلبين أوجوام امر محتمل » وأكد التحذير الجديد انه « يتوقـع قيام اليابان بتحـرك عدوانى خـلال الايام القليلة القـادمة . « ووجهـت تعليمـات الى كيميل تطلب « تنفيذ عملية الانتشـار الدفاعى الملائم » استعدادا لتنفيذ خطة الحرب البحرية . لقد كان التهديد الذى نقله هذا التحذير قويا بوضوح وبدرجة كافية لدفـع كيميل الى بدء مناقشة مطولة مـع هيئة أركانه حـول مـا يجـب عمله . لكن يبدو ان يقـظتهم قـد اقتصرت على تركيز الاهتمـام الدقيق على الطريقة التى صيغ بها التحذير . فخـلال الاجتمـاع اوضح اعضاء هيئة الاركان لكيميل أن هـاواى لم تذكر كهـدف محتمل فى أى من تحذيرى الحرب ، فى حين ذكرت بوضوح اسماء اماكن أخرى ـ الفلبين ، الملايو ، ومناطق بعيدة أخرى . . . وفى ٣ ديسمبر ١٩٤١ ، بدأ كيميل نقاشا مـكثفا مـع عضـوين فى هيئة أركانه عند تلقى تحذير جديد مـن رئاسـة الاركان البحـرية فى واشنطن يقول أن خبراء الشـفرة فى الولايات المتحـدة قـد حلوا رموز رسالة سرية من طـوكيو الى كل البعثات الدبلومـاسية فى الولايات المتحدة والبلدان الأخـرى ، تأمـرهم بتدمير وثائقهـم السرية . وأدرك كيميل ان هذا الطراز من الأوامـر قـد يعنى ان اليابان كانت تقوم باسـتعدادات فى الدقيقـة الأخيرة قبل شـن هجوم على الولايات المتحدة . ومرة أخرى كرس هو ومستشاروه اهتماما كبيرا للصياغة الدقيقة لهذا التحذير الجديد الباعث على

القلق . واهتموا كثيرا بان البرقية تقول « معـظم » وليس « كل » الوثائق[٧] .

زيادة وعي المرؤوسين :

وهكذا فانه لكى يكون الدافع مفيدا فـانه يتعين عليه ان يتغلب على الخمول السيكولوجي . للتمسك بعدم التغيير واتخـاذ مـوقف سـلبى والحفاظ على الاسـتمرارية . ولهـذا السـبب ركز علمـاء النفس الاجتماعيون منذ كورت لوين على أن الافراد الذين يتعين حثهم ، يجب حفزهم على ادراك البيانات على نحـو سـليم . ويتطلب ذلك ان يعد المديرون مرؤوسيهم لكى « يروا » و « يسمعوا » و « يتعلموا » . فـكيف يجعل المديرون مرؤوسيهم حساسين ، وكيف ينبهـونهم ويجعلونهـم مستعدين ؟ .

أن هذا يتطلب المشاركة النشيطة من قبل المرؤوسين فى تهيئة المسرح الذى يتم فيه ادراك المشكلة ، والتناقض ، أو الحاجة التنظيمية بصورة سليمة ، ويمكن مواجهتها فكيف يتم ذلك :

١ ـ ان الاتفاق المشترك أو على الأقل المناقشـة المتبادلة للاهـداف والمعايير والغايات أمر مطلوب ـ حتى يكون هناك نوع مـن الاجمـاع على ما يمكن اعتباره توقعات معقولة . وهناك قدر طيب مـن البراهين على أن الاهـداف التى تعلو « بقـدر معتدل » و « معقـول » عن الاداء الحالى ، هى الاكثر قدرة على الحفز[٨] .

٢ ـ يجب ان يشارك المرؤوسون فى توفير البيانات والأسـاليب التى سيتم بها تقييم بلوغ الهدف . فعلى سبيل المثال يستبعد المديرون الذين يقيمون على اساس ربحية وحداتهم ، النتائج غير السارة عندما يكون هناك تخصيص مجحف أو تعسفى للنفقات العامة المشتركة أو للنفقات الأخرى غير القابلة للسيطرة عليها . كما يمكن ايضـا تجـاهل بيانات الاستقصاء التى تشير الى أنخفـاض معنويات مـرؤوسيهم بصـورة خطيرة ، ما لم يكن للمشرفين ثقـة فى الاسـاليب التى اختيرت لقياس

---

(٧) « فشل الادميرال كيميل فى بيرل هاربر » ، المرجع المذكور ، ص ١٢١ ـ ١٢٢ .

(٨) ميلتشر ، المرجع المذكور ، كذلك لا يمـكن ان يكون هناك قـدر كبير مـن الاهـداف والمعايير ، وربما كان العدد الذى لا يزيد عن ثلاثة الى خمسة هو الامثل .

« المعنويات » (ان التعبير الشائع لتنمية التنظيم فى هذا الصدد هو أن لدى المديرين الذين يجرى حفزهم احساسا « بتملك البيانات » . وكان ذلك يسمى منذ خمس وعشرين سنة خلت « بحوث العمل » لانه كان يتحتم على سبيل الافتراض أن يكون المدير التنظيمى مشاركا لأولئك الذين يقومون بالقياس ـ أو البحوث ـ ومن ثم يتحتم ان يشعر بأنه ملزم بأن يفعل شيئا فيمايتعلق بما سيتكشف مهما كان ، فيما يتعلق بما ستظهره البيانات) .

كان رئيس القسم فى شركة كبيرة للادوية حريصا على الا يشعر مدير رئيسى بمدى الضرر الذى قد يلحق بمستحضر دوائى معين اذا ما كان المنافسون قد نجحوا فى الوصول الى بعض التركيبات الجديدة . واقترح نائب الرئيس ان يقوم المدير بدراسة لادارة البحوث والتطوير لدى المنافس ـ قائمة على اساس المطبوعات المنشورة وصحف المهنة ، و « اشاعات الصناعة » والمعلومات الأخرى ـ وتلخيص التطورات المحتملة عبر السنوات الخمس القادمة . وليس مما يدعو للدهشة ان المدير التنفيذى المعنى شعر عندما اكتملت الدراسة بأنه مضطر لاتخاذ خطوات لتحسين موقفه فى السوق .

بالطبع ان كثيرا مما يسمى « تدريب الحساسية » يفعل هذه الاشياء على وجه الدقة . ان الافراد يتعلمون أولا ان الناس من حولهم انداد ، وليس لهم اهداف شخصية خاصة ـ ويكونون عادة غرباء عنهم قبل اللقاء ـ ويسمعونهم يقولون ما يبدو أشياء نزيهة بالنسبة للآخرين . ثم ينغمسون معهم فى مداولاتهم . وعندما تصبح المجموعة ناقدة لهم ـ مثلا نزاعة الى الاستبداد أولها احكام مسبقة تجاه النساء والاقليات فان النقد يبدو قابلا للتصديق ومروعا . ولما كان الذين يوجه اليهم النقد غير مستعدين لمثل هذا الانتقاد القاسى ويذهلون من صراحته ، فان ذلك قد يدفعهم الى محاولة احداث شىء من التغيير فى سلوكهم . ويحدث هذا لانهم يدركون حينذاك ان هناك تناقضا بين الصورة التى اعتقدوا انهم اسقطوها لدى الآخرين عن أنفسهم (عن اللياقة والنزاهة) وبين ما يسمعونه بآذانهم ، وما يقوله الناس عنهم . ومن الواضح ان ذلك سيكون أشد أثرا من سماع محاضرات عن السلوك

الجيد أو المثالي أو حتى من سماع رئيسهم وهو ينتقدهم (« انه ينتقدني دائما ، وتلك مجرد حملة أخرى من ادارة العاملين البلهاء تلك ») .

الثقة في القدرة على التغلب على المشاكل والحصول على الاشباع

كما أوضحنا من قبل في مناقشتنا لما سمي بنظرية « الوسيلة ـ الهدف » ، فان الأفراد يمكن حفزهم فقط عندما يؤمنون بان جهودهم يمكن ان تؤدى الى نوع من التمايز وانها لن تدمر ولن تعاكس ولن تضعف بتأثير اناس آخرين ، أو بتأثير الاحداث . وهكذا فقد تكون هناك دوافع ملائمة ومقبولة ، لكن اذا كان واضحا ان ما يمكن عمله قليل ، وانه ليست هناك موارد فائضة لينجز بها اى شيء ، وان هناك احساسا باليأس فان هذا « التناقض » سيكون مدعاة للاحباط . ان من يتعرض لذلك سيكون مثل انسان يتم شده في اتجاهين متعارضين في الوقت نفسه .

وكما لاحظنا في الباب الثالث ، يجب أن يشعر المرؤوسون بان هناك شكلا من أشكال العدالة والقابلية للتنفيذ ، أى ان « الامر يستحق العناء » . وفي الاوضاع التي يكون التغيير فيها ملحا بشدة ـ بسبب استياء الانداد ، ونقص الاعتراف ـ او حيث يعاقب على الفشل بعنف بالغ ، فان الافراد قد يؤمنون بالحاجة الى القيام بعمل ما ، لكن النفقات المحتملة لذلك (مقارنة بالمنافع المحتملة) قد تمنعهم من القيام بالمبادرة .

التغذية العكسية

من الواضح ان التشابه بين الجهد المستمر للتجاوب مع الازمات وبين الحاجة الى التغيير تتوقف اساسا على توافر التغذية العكسية . فكما ألح انصار نظرية الانعكاس الشرطي والعلماء السلوكيون ، فان تكرار الجهود يتوقف على التعزيز الايجابي . وبالاضافة الى تأثير التغذية العكسية على التشجيع والتعلم (تعلم أن المبادرة موضع تقدير ، « مربحة » ، تستحق العناء) فانها ضرورية لكي تعرف موضعك بالنسبة لهدفك .

منذ بضع سنوات خلت لاحظ صديق لى من علماء علم النفس الصناعى ان كثيرا من الوظائف الادارية تشبه ميدانا للرماية ليس فيه اى اضاءة : لا تعرف فيه ابدا مدى قربك من الهدف ، ولكنك تعرف فحسب ما اذا كنت اصبته أم لا .

ويعتقد كثيرون من علماء النفس ان هذه التغذية العكسية تتوفر على خير نحو بواسطة الاساليب « غير الاستنباطية » أى عندما يرى الافراد النتائج بأنفسهم أو عندما تبينها بعض الاساليب غير الشخصية . ويتناقض هذا مع سجلات الرئيس للمراقبة التى يحتمل ان تحرف النتائج . بل ان تمكين المرؤوسين من الاحتفاظ بسجلاتهم الخاصة بما يتحقق كل يوم ، أو اسبوع ، أو فترة محاسبية أو استخدام مؤشرات مادية لا ابهام فيها (مثل تكديس الفيشات لتبين كم عدد الصناديق التى شحنت) أفضل بالنسبة للتقييمات الاشرافية . فكما زاد احساس الافراد بالتقدم ، زادت حوافزهم لمواصلة العمل .

رقابة المستوى الأوسط :

كذلك يحتاج المديرون الى الرقابة لتبين لهم اين ومتى يكون التدخل ضروريا . وهذه انماط من الرقابة مختلفة للغاية عن تلك التى وصفناها ، ويزداد احتمال تجاهلها أو اساءة فهمها . والواقع ان مديرين كثيرين للغاية يستخدمون رقابة المستوى الأدنى لهذا الغرض ، فهم على سبيل المثال يفترضون ان الاهداف الكمية ستبين لهم مدى جودة اداء التنظيم . لكنها لن تبين ذلك طبعا للاسباب التى ناقشناها بالفعل ، انها مفيدة باعتبارها علامة للمراجعة (صوة) وحافزا لكن ما يبحث عنه المديرون هو مقياس لأداء النظام : كيف يتم التنسيق بين الوظائف وبين عناصر الوظيفة الواحدة وكيف يعمل النظام باعتباره نظاما .

ويحتاج المديرون فى تقييم أداء النظم الى معرفة اشياء ثلاثة :

١ ـ هل تؤدى الوظائف بطريقة تفضى الى تعظيم الكفاءة التنظيمية ؟ ان دراساتنا عن الكفاءة تبين انها تتطلب تطوير روتين سلس يربط الوظائف معا ، وعدم وجود اى نوع من الصراع والتهرب من العمل والمصادمات حول من يتعين ان يفعل ماذا ، وكيف ، ومتى . ان المديرين المحنكين يقضون وقتا كبيرا فى معالجة هذه الامور بعبارة أخرى ،

ضبط مناطق التداخل بين الوظائف وذلك لكى يقيموا كيف تعالج علاقات الحدود هذه .

٢ ـ هل تم ترجيح سليم للعناصر الداخلية للوظيفة بما يجعل المستخدمين يبدون ما يسمى عادة ، وبصفة عامة « الحكم الجيد » عن طريق المفاضلة بين الوقت والقدرة على التمييز بين مختلف الاعتبارات التى يسيطرون عليها ؟

٣ ـ هل المرؤوسون يستجيبون للمشاكل غير المتوقعة باظهار القدرة على تغيير الروتين ؟

وهكذا يتمثل جوهر نظم رقابة المديرين ، فى مقاييس الامور التالية :

السلوك فى مناطق التداخل .

تناوب القرارات .

المبادرة والتغيير .

تلك هى الجوانب الثلاثة لأى وظيفة والتى عن طريقها يستطيع الانسان ان يميز الاداء الجيد من الردىء ، والتى تحدد تخصيص المديرين لوقتهم الشخصى . وكما سنرى فانه فى حين تكون هذه المقاييس اصعب فى تطويرها من رقابة « المستوى الادنى » الأكثر بساطة ، فانها لا تدمر ذاتها ، اى انها لا تتجه الى أن تكون مدمرة للقيم التنظيمية مع الزمن .

وصف الوظيفة بمصطلحات النظم :

من الجلى ان تكون نقطة البدء فى مراقبة مناطق التداخل ، هى تحديدها واذا استخدمنا المشترين الصناعيين كمثال ، يمكن ان نصور الاسلوب وان نبين كيف توفر هذه المقاييس طريقة لتقييم الكفاءة افضل من المقاييس الاكثر تقليدية .

ولتبسيط القضية نورد فيما يلى بعض مناطق التداخل للوظيفة :

١ ـ الاستجابة لطلبات الشراء من المستعملين الداخليين وهنا يتعين على المشترين ان يمزجوا بين نمط الخدمة ونمط الاقرار . ذلك أن بعض الطلبات على الاقل ستحدد مواد أو تواريخ للتسليم مكلفة دونما ضرورة اما لانها تتجاهل البدائل الأقل سعرا

والمخزون الموجود حاليا من الأجزاء المشتراة بكميات أو لأنها تحدد تاريخا للتسليم قريبا بدرجة مبالغ فيها . ويسعى المشترون المتيقظون الى اكتشاف احتياجات العملاء الداخليين ، اين يكون من الملائم ان يتجاوبوا مع طلبات اداء خدمة ، واين يكون من الضرورى ان يحاولوا تعديل الطلبات للوصول الى تكاليف اقل . ذلك ان الضغط المبالغ فيه (الاقرار) على العملاء يجعل وظيفة الشراء عبئا باهظا بالنسبة للمديرين المسئولين ، كما ان الجهد القليل على نحو مبالغ فيه لاستكشاف الاحتياجات الحقيقية يرفع تكلفة السلع المشتراة (فعلى سبيل المثال فان تكريس وقت اقل من اللازم للتسليم يرفع التكاليف بجعل المزايدات صعبة) .

٢ ـ التفاوض على الشروط مع البائعين ومتابعة التسليم . ان « خليطا » مشابها نوعا ما لذلك امر مطلوب للتعامل مع البائعين . وهنا تكون مهارات التفاوض مطلوبة ، لكن الضغط الزائد عن الحد سيدفع البائعين غالبا الى اعطاء مواعيد تسليم أو أسعار غير واقعية (يحتمل تجاوزها فى بعض مواضعها) كما ان الضغط الاقل من الحد الضرورى يحمل المنظمة تكاليف او تواريخ تسليم غير مواتية دونما ضرورة . لكنه بالاضافة الى ذلك ، يتعين على المشترين ان يستمروا فى المتابعة (أى المراجعة) ليتأكدوا من أن شيئا لم يطرأ ليعوق البائعين عن التسليم . واذا حدث هذا الطارىء ، فانه على المشترين ان يتصلوا بالعملاء ليخطروهم بالمشكلة (أى يعملوا كأداة اتصال) .

٣ ـ الاستكشاف المستمر لمصادر التوريد الجديدة . ان المشترين الاكفاء متيقظون للنقص المحتمل ، وعجز البائعين ، ومصادر التوريد الجديدة . فعلى سبيل المثال يتعين ان تثير امكانية حدوث نزاعات عمالية أو طوارىء أخرى ، بحثا واسعا عن موردين أو بدائل أكثر ضمانا .

وهكذا فان عمل البائعين يوصف فى ضوء مناطق التداخل التنظيمى ويقيم فى ضوء القدرة على « استغلال » هذه التداخلات : مهارت التفاوض ، القدرة على التجاوب ، المبادرة . وهذا يعنى التقييم من

خلال المشاهدة ومراجعة جودة العلاقات ، ومناطق التداخـل التنظيمية الحاسمة :

المشترى ـ العميل
المشترى ـ البائع
المشترى ـ البائع ـ العميل
المشترى ـ السوق

وبصورة أكثر تحديدا يمكن القول بانه يتوقع ان يعـالج المشـترون وظيفتهم فى ضوء سماتها التنظيمية . وهـذا يعنى ان بيانات واناسـا معينين سيؤثرون عليها (فعلى سبيل المثال يتعين عليهم مسـح بعض الاحصاءات المنشورة ، وان يستجيبوا لطلب الخـدمة ، وان يراجعـوا التقارير الدورية ، وماشابه ذلك) . وسـيتطلب ذلك اسـتجابة معينة ، بشرط وجود معيار محدد للعمل (على سبيل المثال « تحذير العميل ») اذا كانت البيانات أو المعلومات تتجاوز حدا أعلى للعمل محددا سلفا .

مفهوم تدفق العمل فى الوظيفة

البيانات		اذا أوفى	مبادرات
الطلبيات ...	.. المشترى ..	بمعايير	الى الآخرين
معلومات غير رشمية		العمل	

وحيث ان كل وظيفة تشكل جزءا من شبكة من الوظـائف الأخـرى والعلاقات المتبادلة ، فانه من السـهل تمـاما عادة تحـديد « نقـاط التقاطع » حيث لا تتشابك الوظائف فيما بينهـا بطـريقة سـليمة . ان الشكاوى تنساب « الى أعلى خط التنظيم » ويظل المديرون مشـغولين بالتوسط أو التحكيم فى المنازعات .

قياس المفاضلة :

هناك عنصر حاسم فى معظم الوظائف هـو القـدرة على اسـتغلال المفاضلة بين الأهداف المتناقضة أو القيود . ويسـمى هـذا عادة على نحو غامض ممارسة الحكم الجيد أو المهارة الادارية ، لكننا يمـكن ان نضفى عليها معنى سلوكيا ووضـوحا . ان معـظم الوظـائف تضـم

متطلبات متعارضة ، والتركيز المبالغ فيه على احداها سيضر بغيرها .

- فى بريطانيا تستعمل ادارة المرافــق كتبة يردون على التليفــون للاجابة على شــكاوى الطــوارىء وتوجيه خــدمات الاصــلاح . ويتلقى الكتبة مكالمات تزيد كثيرا عمــا يســتطيعون معــالجته . ويتعين عليهم ان يتعلموا الموازنة بين قيمة تخصيص وقــت أكبر لعميل معين - الامر الذى سيتيح لهم القدرة على حــل المشــكلة بالتليفون - وبين الحاجة الى معالجة حجم معين مــن الطلبات . ان المكالمة الموجزة على نحــو يزيد عن اللازم تؤدى الى ارســال عدد من رجال الخطوط ، وتجعل العملاء الآخرين ينتظرون ويزيد خطر تسرب الغاز ، مما قد يؤدى الى الانفجار .

- يتعين على العــاملين فى بوابة خــطوط الطيران التجــارى ان يوازنوا بين قيمة تأخير الرحلة للتأكد مــن أن كل الحقــائب قــد وضعت على الطائرة وضــمان وجــود الركاب الاضــافيين مــن رحلات الوصول المؤخرة وبين رغبة الراكب ومطالبته بالرحيل فى الموعد المحدد[٩] .

كما ان مثل هــذه المفــاضلة تتطلب التفــاوض عادة فيمــا بين الاشــخاص . فقــد يكون لشركة الطيران عاملين مختلفين لمعــالجة الحقائب ولمعاملة الركاب . ان وكلاء المشتريات الذين يقومون بعملهــم على نحو جيد يسعون الى التوفيق بين الاحتياجات المشروعة للبائعين (للحصول على وقت أو نقــود زيادة ، أو على مــواصفات أيسر) وبين احتياجات العملاء الداخليين .

وهكذا فان ما يدعونه المديرون بالحــكم هــو ببســاطة القــدرة على معالجة المشكلات الفردية بالمفــاضلة الصــحيحة . وهــذا يعنى تجنب القواعد الثابتة والتعامل مع كل موقف فى ضوء سماته الخاصة .

والواقع ان معظم المرؤوسين غير راغبين أو غير قادرين على القيام بهذا ، وبدلا من ذلك يطورون قواعد الروتين القائم على التجــربة لكى توفر اجابات آلية أو اجــابات تحمــى مصــالحهم الشــخصية وليس مصالح المنظمة . ويتضح هذا المسلك الأخير فيما اســماه الاكاديميون

---

(٩) اقتبس من تحليل صحيفة وول ستريت جــورنال لشركة « ايســترن ايرلينز » ، ١١ مايو ١٩٧٧ ، ص ٨ .

« الحل القائم على مبدأ تحقيق الحد الاعلى بالحد الادنى[١٠] » .

أن هذا الحل يكفل للمرؤوسين الحد الادنى من المخاطرة . ولنتأمل ذلك المثال الذى يقيم فيه احد المديرين نصيحة أحد المستشارين التى تبدو مناقضة لما يعتقد المدير انه المسار السليم للعمل . فبدلا من القيام بتقييم دقيق للامكانيات فى ضوء مزاياها الجوهرية ، فان القرار يتخذ بطريقة تقلل إلى ادنى حد الخسائر السياسية الشخصية للمدير بواسطة هذا الطراز من مصفوفة القرار (التى تقيم المخاطر التى يتعرض لها المدير) :

يتوقع المدير ان تكون النصيحة :

		طيبة	سيئة
يقرر المدير	ان يقبل	ليس هناك مخاطر ، بل سيحصل على بعض الفضل	هناك مخاطر قليلة ، ويمكنه أن يلوم هيئة المستشارين .
	ان يرفض	هناك مخاطر كبيرة ، وسيلوم المستشارون المدير وكذلك الرؤساء .	ليس هناك مخاطر ، وسيكون المستشارون سعداء لنسيان الأمر .

إن مثل هذه المصفوفة القائمة على مبدأ الحد الأعلى بالحدالأدنى تدفع مديرين كثيرين إلى قبول مقترحات المستشارين بصورة غير نقدية لأن الخسارة الأكبر (لوضعهم) يمكن أن تترتب على الرفض ، وبرغم كل شىءفانه من الصعب معرفة ما سيثبت أنه صواب .

إن نفس النوع من المفاضلة « الأنانية » يعرض للخطر تصميم طائرة جديدة . ذلك أن الوزن فيها من المشاكل الواضحة التى تواجه المصممين ومهندسى التطوير . إذ تميل الطائرة إلى أن تكون أكثر وزنا مع اضطراد التصميم . ويمكن تحديد السبب فى استخدام المهندسين لحل من النمط القائم على مبدأ الحد الأعلى بالحد الأدنى ، للمشاكل

---

(١٠) ان المصطلح نفسه نتاج للتحليل الرياضى لمورجنسترن وفون نيومان والذى اصبح اساسا «لنظرية المباريات » ـ اتخاذ القرار حيث يكون لك خصم او اكثر يحتمل ان يقوموا بخطوات تلغى قرارتك .

التى تواجههم . ذلك أن المهندسين الذين يصممون جزءا أما يسـألون أنفسهم أين يكمن الخطر الأكبر للفشل الشخصى ، وتكون الأجابة دائما هى أن ذلك يكمن فى جزء أو مكون يثبت فشلا هيكليا أثناء الاختبار . وهكذا ، إذا كان هناك خيار بين الاصرار على حدود الوزن التى جاءت فى التصميم الأصلى أو اضافة وزن لضمان أن الجزء يفى بمتطلبات الاداء ، فان المهندسين باستمرار سيضيفون الوزن . وهكذا يتجنبون الخطر الأكبر . لكن حيث أن الجميع يفعلون ذلك ، فان كل طائرة جديدة سينمو وزنها بصورة كبيرة نتيجة لأسلوب تجنب المخاطر هذا .

إذا لم يضف وزن للتصميم وفشل فى الاختبار ـ لوم كبير إذا لم يضف وزن للتصميم واجتاز الاختبار ـ بعض الفضل . إذا أضيف وزن للتصميم وفشل فى الاختبار ـ بعض اللوم ـ فعلى الأقل تمت المحاوله[11] .

إن المديرين الذين يعتبرون هذا عنصرا هاما فى الرصد ، لابد وأنهم سيجدون أنه من الأسهل نسبياً أن يفصلوا المرؤوسين المرنين المتكيفين عن أولئك الذين يفرطون فى أضفاء طابع روتينى على جوانب عملية صنع القرار لتحقيق أقصى ضمان ضد المخاطر .

المبادرة فى التكيف :

حاول مراقبون كثيرون اضفاء طابع كمى على اداء المكون التقديرى فى الوظيفة [12] . وهم يقدمون لذلك حجة ، صحيحة بدرجة كبيرة ، تقول بأن الادارة لا تهتم أساسا بالأفراد الذين يؤدون النسب المطلوبة من العمل . لأنه إذا لم تؤد هذه النسب ، فانه يتعين اعفاء هؤلاء الأفراد (وحينذاك تصبح النسب المطلوبة ، رقابة من المستوى الأدنى) أما الأمر الجدير بالاطراء أو الاستهجان فهو كيف يواجه الأفراد الجانب التقديرى :

---

(١١) اقترح هذا المثال البروفسور ر . ر . ريتى ، جامعة الدولة فى بنسلفانيا . .

(١٢) ويلفرد براون ، «م هو العمل ؟» هارفارد بيزنس ريفيو ، مجلد ٤٠ عدد ٥ ، سبتمبر اكتوبر ، ١٩٦٢ ، ص ١٢١ ـ ١٢٨ . وكذلك جون فلاناجان وروبرت بيرنز «سجل اداء المستخدم : اداة تقييم وتطوير جديدة» ، هارفارد بيزنس ريفيو ، مجلد ٣٣ عدد ٥ ، سبتمبر ـ اكتوبر ١٩٥٥ ، ص ٩٥

– إن الآلة تبدأ فى العجـز عن الاداء السـوى لكنهـا تسـتمر فى الانتاج فى اطار مستويات السماح المقررة . فهل يكتشـف عامـل التشغيل المراحل الأولى من المشكلة ويخطر المشرف ؟
– إن ملف المتنوعات يبدأ فى التضخم على نحو غير مـلائم وغير مفيد فهل سيقوم الكاتب الذى يحتفظ بالملف بالمبادرة إلى السعى إلى فتح ملفات نوعيات جديدة ؟
– يتعثر جدول التنفيذ بسبب عجز متوقع فى الاجزاء فهـل يقـوم المستخدم الذى يتولى الوظيفـة بالمبادرة ويقترح طـرقا مختصرة لتعويض التأخير المؤقت ، بما فى ذلك تغيير تتابع المهام ؟ »

ويمكن قول هذا بطريقة أخـرى وهـى أنه خليق بكل مسـتخدم أن يعرف متى تكون هناك حاجة إلى ادخال التغيير ، وأين يكون الروتين القائم غير مناسب . (سيعالج هذا باعتباره الاستجابة الأولى للمـدير فى الباب التالى) .

استخدام التفويض وقرارات الترقية :

يستخدم المشرفون الأكفاء التفويض كوسيلة لتوسيع (أو تضـيق) الجانب التقديرى فى الوظيفة . وهكذا قد يكون لدى المديرين عددا مـن المحللين الذين يعملون من أجلهم ولهـم نفس اللقـب الوظيفـى ، لكن الذين يبدون مهارة فى المفاضلة أو فى الحكم هم الذين يفـرضون قـدرا أكبر من الاستقلال الذاتى . وقد تتسع وظـائفهم لتشـمل مسـئوليات جديدة و(أو) تقل عدد المراجعات أو عدد المطالبات التى تصـدر مـن الرئيس « بمراجعة ما يخططون لعمله » . ذلك أن القـدرة على اظهـار تحكم جيد فى الجزء التقديرى من الوظيفـة الادارة الرشـيدة على أن تمنح قدرا أكبر من حرية التصرف .

فبالنسبة للمديرين يبين هذا النوع من الرقابة ما إذا كانوا قد طوروا مقاييس داخلية ملائمة لتقدير أين كان عملهم فعالا . ويتعين أن يكون مديرو المستوى الأعلى قادرين على ملاحظة المقاييس « وهى تعمـل » عندما تشير إلى وجـود مشـكلة – وأن يزيدوا على سـبيل المثال عدد ونطاق مبادراتهم .

منذ بضع سنوات خلت لاحـظنا التوقـف الوشـيك لشركة كانت

تعتمد بدرجة عالية على منتج جديد كان يحسب ويطبع الأسعار لصناعة خدمة هامة . فعندما تغيرت الضرائب كان من الضرورى أن يتم تغيير الترتيب الداخلى للآلة الطابعة الموضوعة فى منشآت العملاء وبسبب اضرابات غير متوقعة ونقص فى المواد ، تأخر صنع الاجزاء التى يتعين تغييرها . واستمر نائب الرئيس المسئول فى حث كل إنسان على العمل ، واجهد نفسه كثيراً ، لكنه لم يغير كثيراً فى عملية الشراء (توفير الاحتياجات) . وعندما أخطر الرئيس بما كان يحدث وادرك ما لابد أن كل إنسان كان يعرفه ـ وهو أن عجز العميل عن أن يحصل على آلات طباعة متطورة فى الوقت الذى يبدأ فيه تطبيق الضريبة الجديدة قد يعرض للخطر استمرار بيع منتج الشركةالجديد (« لم يكن مرنا بدرجة كافية ») ـ بدأ فى التحرك . فتم التعاقد مع موردين اضافيين ، واستؤجرت الطائرات ، وحددت مواعيد لورديات اضافية ، واعلنت حالة الطوارىء كاملة . وانزلت درجة نائب الرئيس لأنه فشل فى اتخاذ الخطوات الواضحة لعلاج المشكلة . لقد فشل فى الجانب التقديرى من وظيفته .

لماذا رقابة النظم ؟

كما رأينا فان لمعظم ما يقيسه المديرون وما يقيمونه بعض القيمة الحافزة ، لكن هذه الرقابة تتجه إلى الاضرار باداء المنظمة كمنظمة . ويدرك معظم المديرين هذا ولكنهم يميلون إلى تجاهله باعتباره تكلفة ضرورية :

نحن نعرف أن أى رقابة نستخدمها ستظل صالحة لسنوات كثيرة . لكنها ستبلى بعد ذلك لان الناس سيتوصلون إلى طرق للتغلب على النظام . ومن ثم نتجه عندئذ إلى نظام جديد ، وهكذا .

لكن سمة تدمير الذات هذه ليست أمراً لا يمكن تفاديه . إنها مستنبطة من أفتراض مسبق غير واقعى يقول إنه يمكن تقييم الوظيفة فى فراغ . أن الرقابة التقليدية تسعى إلى النظر إلى مخرجات الوظيفة كما لو كان الافراد مسئولين فقط عن ناتج نهائى من السلع أو الخدمات . وفى الواقع فان المنظمة تعتمد على التنسيق والتكامل ،

ويتطلب الأمر قياس الاداء بنفس مقاييس « النظم » . وذلك هو أساس التوصية بضبط مناطق التداخل ، والمفاضلة ، والاستجابة التقديرية (للمشاكل غير المتوقعة عادة) ويركز هذا الانتباه اساسا على عملية الادارة وليس ببساطة على النتيجة النهائية . يضاف إلى ذلك ، أن هناك دلائل كثيرة على أنه يمكن التنبوء بالاعطال الفنية المستقبلة بملاحظة قصور الاداء التنظيمي . وذلك شرط هام لاى نظام للرقابة . ذلك أن الاعطال فى مبادلات أنسياب العمل والاستقطاب الداخلى (فى العلاقات بين المجموعات الفرعية) تسبق باستمرار الاعطال الفنية ، وظهور الاخفاق فى الالتزام بجداول التنفيذ ، وقصور الاداء ، وضياع الأموال .

رقابة المستوى الأعلى لطمأنة الأطراف الخارجية :

فى كافة المجالات ، وليس فى الشركات فحسب ، هناك اهتمام متزايد بقضية المساءلة : هل تنجز المنظمة ما أقيمت من أجله ؟ ويتعين على رؤساء هذه المنظمات إن يبرهنوا لمجموع ناخبيهم ـ الادارة الأعلى ، الحكومة التى تزود بالموارد ، مجموعات المجتمع ـ على أنهم جديرون بتكاليفهم ويحققون أهدافهم .

ومقاييس الانجاز هذه ليست رقابة بالمعنى الذى استخدمنا به المصطلح . فهى فى الواقع دفاعات ضد الأطراف الخارجية ، حاجز لحماية المنظمة من أن يغزوها المحققون أو يتهددها انخفاض الدعم والتأييد لها .

وهى عادة نتائج كمية ، ليست شبيهة بالاهداف الدافعة التى وصفناها باعتبارها رقابة المستوى الأدنى :

عدد المرضى الذين تم علاجهم خلال السنة المالية

عدد ووزن الصواريخ التى اطلقت بنجاح

ربحية العملية بالنسبة للأسهم المصدرة ، والايراد المتحصل والأصول المستخدمة .

وقد بذلت مؤخرا جهود للحصول على مقاييس للناتج ، وليس المدخلات والمخرجات فقط ، وذلك مع التركيز المتزايد على ما يسمى « بحوث التقييم » فى القطاع العام . ومن ثم ليس من الملائم القول بان

المديرين فى وكالة عامة ما قد دربوا عددا قدره ص من العاملين للوظائف الجديدة ، بدلا من القول بانه يتعين على المديرين أن يبينوا كيف أن هذا التدريب يرتبط بالبقاء طويل المدى لهؤلاء المتدربين فى وظائفهم وبدخل اسرهم وبالدعم الذاتى . أن مثل هذه البيانات أكثر صعوبة والحصول عليها مكلف ، وربما كانت أكثر اثارة للجدل . وبهذا المعنى فهى مختلفة كثيرا عن أهداف المستوى الأدنى لأن دراسات التقييم هذه تحاول أستكشاف النتائج الحقيقية ، أى ما يتجاوز قياس الوحدات التى تم تشغيلها أو معدل الدوران بالدولارات . فتلك نتائج يمكن رؤيتها فى المجتمع فحسب ، خارج جدران المنظمة [١٣] .

ولارضاء رعاة (الجهات التى تنفق على) البرامج واسعة النطاق ، يصبح من الضرورى بصفة خاصة تحديد أهداف سيكون قياسها أمراً ممكنا . وهكذا يجب الا تحدد الأهداف على نحو واسع أو ضيق بصورة مبالغ فيها . فقد لاحظ مراقب أريب أن « مكتب الفرصة الاقتصادية » قد وجد أنه يصعب عليه تبرير وجوده وأثبات كفاءاته [١٤] ، وذلك عندما حدد أهدافه بعبارات عامة ـ مهاجمة الفقر . وعلى الطرف النقيض ، لابد وأن يقول البعض أن وكالة الفضاء الأمريكية قد اخطأت بافراطها فى التركيز على هدف متناه ومحدد بصورة مفرطة : النزول على سطح القمر . فقد احتفظت بالمساندة بصعوبة بعد أن حققت انجازها الرائع . وعندما تولى روكالزهاوس وكالة حماية البيئة ، سعى إلى تجنب هذه النهايات المتطرفة بان حدد هدف الوكالة بأنه مقاومة التلوث القابلة لقياسها ، وضمان هواء وماء انظف على نحو واضح[١٥] . ولابد أن ذلك سيتيح له أظهار التقدم للمهتمين بوكالة حماية البيئة .

وقد كشفت بحوثنا المبكرة حول المشاريع الكبيرة المتعددة الجنسية الممولة من قبل الحكومات عن نتائج وثيقة الصلة بهذا . فعندما حددت المشروعات بصورة واسعة على نحو مفرط ، توافر لكل بلد الوسائل

---

(١٣) انظر كارول وايس ، بحوث التقييم ، برنتيس هول ، انجلوودكليفس ، ن ج ، ١٩٧٢ .

(١٤) ب . ويهل « ويليام ب . روكلزهاوس ووكالة حماية البيئة » ، ورقة عمل لم تنشر ، جامعة هارفارد ، مدرسة كيندى ، ١٩٦٤ .

(١٥) المرجع نفسه .

والدافع على السواء لكى يلوى أهداف المشروع لتلائم أهدافه القومية الخاصة . وعندما حددت أهداف المشروع بصـورة ضـيقة على نحـو مبالغ فيه ـ مثلا ، بناء مفاعل نووى له خواص محددة للغاية ـ لم يكن لدى المشروع أهداف المشروعات الدولية الناجحة واسعة أو ضيقة على نحو مبالغ فيه[١٦] .

استنتاجات

إن أوضـح شيء يمـكن أن تقـوم به ، ليس على الدوام هـو الشيء الصحيح . فمنذ الأيام الأولى للادارة العلمية ، أصبح واضحا للمديرين أن يقيسوا اداء المرؤوسـين وأن يحفـزوهم فى ضـوء القـدر الذى انجزوه . ويمكن القول ببساطة ، إنه لأمر مسـتقيم ومغـر أن تجعـل الناس مسـئولين وقـابلين للحسـاب ، شرط أن تكون وظـائفهم أو اداراتهم قابلة للتجزىء بصورة واضحة . ويوفر هذا اعظـم حـافز وأكبر سهولة فى القياس الكمى . ومع ذلك فمما يدعو للأسـف أن مثل هذه الرقابة تتناقض مع متطلبات المنظمة .

ويتعين على المديرين أن يتعلموا استخدام ثلاثة أنواع مختلفة للغاية من الرقابة لكى يوفروا نظاما مـلائما للرقـابة . فـالواقع أن رقـابة المستوى الأدنى هى الأفضل فى الحفز . أما رقابة المسـتوى الأوسـط فتمكن المدير من أن يعرف متى يكون تدخله ضروريا وتصـف الأبعـاد التنظيمية للوظيفـة (على النقيض مـن الأوصـاف التقليدية المجتزئة للوظيفة) . وتهدف رقـابة المسـتوى الأعلى إلى أشـباع احتياجـات الادارة العليا والأطراف الخارجية .

---

(١٦) ليونارد سايلس ومارتجريت تشاندلر ، ادارة النظم الكبيرة ، هـاربر ، نيويورك ، ١٩٧١ ، ص ١٢٢ ـ ١٢٣ .

الباب التاسع

تحدى ادخال التغيير

إن ادخال التغيير وكفاءة الادارة أمران مترادفان تقـريبا . وفى حين أن المديرين التقليديين ربما يكونون قد أمضوا جل وقتهـم فى أصـدار الأوامر واغفال العمل ، فان المديرين العصريين يهتمون أكثر بالتدخـل والتغيير ، وذلك عن طريق التفويض الماهر .

لكن أى نوع من التغيير ؟ إن الاجـابة تعـود بنا إلى مفهـومنا عن العمل والمنظمات . فالمديرون ليسـوا مسـئولين عن مجمـوعة مـن الوظائف بل إنهم مسئولون عن نظام عمـل : الحفـاظ على التنسـيق الداخلى بحيث تتشابك هـذه الوظـائف مـع بعضـها البعض ، وعلى التنسيق الخارجى الذى وصفناه فيما سلف . إن الكفاءة هى على وجه التحديد تقريبا نتاج لتنظيم العمـل وجعله روتينيا : فـالوظائف تترابط فيما بينها عند حدودها ومن ثم فـان أ ييسر عمـل ب ، الذى ينسـجم بدوره مع أنشطة جـ .

ويتبنى وجهة نظر هذه النظم ، يمكن أن نحدد مساهمة التغيير إذ ينهمك المديرون فى ثلاثة مستويات متميزة من سلوك التغيير :

١ ــ التدخل ــ لاعادة النظام إلى حالة التوازن .

٢ ــ عمليات إعادة الهيكلة ــ لتحسين اداء النظام .

٣ ــ عمليات إعادة التنظيم الكبيرة ــ استجابة ومواجهة عيوب خطيرة فى انسياب العمل الداخلى أو مشاكل خارجية جديدة .

التدخلات :

إن معظم الأساليب التقنية للرئاسة التى وصفناها فى الباب الثالث هى استجابات ومواجهات للعيوب الملحوظة فى النظام . إذ يتعين اقناع المرؤوسين بزيادة سرعتهم ، ويحتاج النزاع بين أثنين من المستخدمين حول من هو السبب فى المشكلة ، إلى حله . ويتطلب التأخير أو التقصير ، الغاء أو تعديل أجراء للعمل ، مثلا « بالانتقال » للحصول على التوقيعات على أحد التقارير (بدلا من أنتظار البريد العادى فيما بين المكاتب .) ويستهدف كل هذا استرجاع السرعة الطبيعية للعمليات وإعادة نظام تدفق العمل إلى حالة الاستقرار .

وهناك دراسات كثيرة قديمة لا تزال صالحة على قدمها ، حول العلاقات الانسانية ، تؤكد على كيفية تمييز المستخدمين بين المديرين الجيدين والمديرين من السيئين فى هذه التدخلات . إن المديرين الذين يحظون بالتقدير لا يبحثون عمن كان هو المخطىء ، وما هى القاعدة أو النظام الذى انتهك ، ولكنهم يبحثون عما يتطلب الأمر عمله ليسير النظام ويساعدون المرؤوسين على بلوغ أهدافهم[١] . بعبارة أخرى ، يمكن القول أن مهمة المديرين هى تسوية النزاعات ، واكتشاف المعوقات ، والقيام بعمليات التحسين .

إن معظم المنظمات تطور روتينا خاصا « للطوارىء » للتعجيل بتدفقات العمل المتأخرة الأمر الذى يتطلب الاستعانة بقدرات الذين يحلون المشكلات ، وتوجيه نداءات إلى أعلى خط التنظيم من أجل « تخفيف » مقاييس معينة أو حتى « تعطيلها » مؤقتا ، وما شابه ذلك .

---

(١) يصور روبرت جوست هذا جيدا فى دراسته عن المدير الخلف فى مشروع للسياسات : « التغيير التنظيمى » ، دورساى ايروين ، هوم وود ، ٣ ، ١٩٦٢ .

وتوضح دراسات سابقة لعملية الانتاج عالية الكفاءة ، ضرورة استخدام أجراءات خاصة « للتعجيل » عندما يهدد التقصير أو التأخير أهداف الانتاج . وفى بعض الاحيان تتم الاستعانة بمجموعة كاملة جديدة من الاتصالات ومن العاملين مثيرى المشاكل للحفاظ على مسيرة النظام[٢] . إن المديرين الاكفاء يعرفون متى وكيف يطبقون نظام الطوارىء ، ولا يستخدمونه بشكل ناقص ولا بشكل زائد .

العمل الخاص بإعادة تشكيل الهيكل :

إن تدفقات العمل هذه يمكن تحسينها عدة مرات ، بحيث يصبح الانقطاع أقل حدوثا ، وتقل الشكاوى من الادارات الأخرى ، وتقل الأعطال إلى الحد الأدنى ، وذلك إذا أمكن ادخال بعض التغيير . فالمديرون الاكفاء يكتشفون سوء التطابق بين الوظيفة والشخصية ويحولون جزءا من المهمة أ التى كان يقوم بها المستخدم س قبلا إلى المستخدم ص ، وفى المقابل يحولون جزءا من المهمة ب من ص إلى س .

بل إن الأمر الأكثر أهمية فى معظم التنظيمات هو المهارات الادارية فى إعادة التفاوض حول العلاقات الخارجية لتيسير الانتظام الداخلى .

> كانت ادارتى تعانى على الدوام من حالة رعب تنتابها كل يوم خميس . فلم نكن نعرف أبداً أى سندات ستطلب منا لكننا كنا نعرف أن ذلك سيكون على وجه الاستعجال والطوارىء . وقد امضيت أسابيع كثيرة مع الحسابات القابلة للدفع ، « عميلنا » الآخر الكبير لأرى ما إذا لم يكن هناك طريق ما نستطيع به إعادة تنظيم التزاماتنا فى العمل لنتحرر يوم الخميس . وعندئذ طورت مجموعة صغيرة داخل ادارتنا لتتخصص فى معالجة العمل المتعلق بالحسابات القابلة للدفع ، بل لقد شجعتهم على أن يمضوا الوقت فى هذا ليتعلموا أجراءاتها واحتياجاتها وليروا إذا كانوا يستطيعون أن يلتقطوا الاشارات المبكرة لما يوشك أن يرتطم بنا .

ما الذى يحدث هنا ؟ إن المدير يفعل ما يفعله كل المديرين الجيدين ـ يمضى الوقت فى العمل فى منطقة تداخل الادارة ـ حيث يتقاطع مع عمل

---

(٢) ف . ل . و . ريتشارد سون ، وتشارلس ووكر . « العلاقات الانسانية فى شركة تتوسع . (دراسة لمشروع الحاسبات الآلية اى بى إم فى شمال ولاية نيويورك) ، جامعة ييل ، مركز العمل والادارة ، نيوهافن ، كون ، ١٩٥٠ .

الادارات الأخرى وحيث لا تكون « تدفقات » العمل منتظمة ، فان المدير يتفاوض حول التغييرات فى كل من تقسيم العمل والاجراءات على حد سواء للقضاء على اوجه عدم الاستقرار . أن ما يتجاهله معظم المديرين هو أنهم يملكون السلطة للرقابة ، وأنهم يستطيعون تعديل بعض المتغيرات الهيكلية التى تؤثر على اداء أقسامهم . ذلك أن تغيير التخصص وتعديل الأجراءات وجداول التنفيذ ـ فرص جديدة للرقابه المسبقة ـ كل ذلك يمكن أن ييسر الاقلال من اضطرابات تدفق العمل إلى أقصى حد .

استخدام المشاركة فى سبيل التغيير :

من المهم عادة عند ادخال أى تغييرات حتى المتواضعة منها تماما فى الاجراءات أو التكنولوچيا ، اشراك مساهمى المستوى الأدنى فى المنظمة فى اتخاذ القرار بالتغيير لكن السبب فى تشجيع هذه المشاركة ليس هو نفس السبب الذى يعتقده معظم المديرين ، ذلك أن السنوات التى يؤسف لها من الافراط فى بيع « المشاركة » قد جعلت المديرين يعتقدون أن هذه هى فى المحل الأول أسلوب لمشاركة السلطة ، أو بصورة أكثر واقعية ، أسلوب لاعطاء العمال أحساسا بأن هوة السلطة أو المكانة بينهم وبين الادارة العليا قد قلت بالحصول على فرصة مناقشة التغيير مقدما .

بالطبع أن هذا يمكن أن يحدث ، لكن هناك أسبابا أكثر أشد أهمية لاستخدام المرؤوسين الموجودين أسفل خط السلطة . ولنر ما يحدث فى التغيير الفعلى الذى اعلنته الادارة العليا :

أصدر رئيس التسويق بيانا يقول أن القسم يعد لاجراء جديد للمراجعة . وذلك لان طلبيات عملاء كثيرين تأخرت أو أسيء علاجها ، ومن ثم فان مساعدا جديدا سيقوم بأخذ عينة مقدارها من ١ إلى ٢ فى المائة من الطلبيات فى كل شهر ليراجع مع العملاء ما إذا كانت هذه الطلبيات قد عولجت وسلمت وارسلت فواتيرها على نحو ملائم ، ويقدم تقريراً عن المشاكل التى تكشفت . وكان رد الفعل على هذا قابلا للتنبوء به بدرجة عالية . فقد قال عدد من الساخرين فى القسم و « هذا سيمضى بدوره إلى غير رجعة » ،

وكانوا يقصدون بهذا أن الشركة كانت تضع على الدوام برامج جديدة لتحسين هذا الأمر أو ذاك . لكن معظمها لم ينفذ واندثر دون أن يترك أثرا . ولم يبق سوى القليل ، من هذه البرامج وكان بمثابة مثير يؤخر عمل كل إنسان .

وبالاضافة إلى التشكك بل سوء الفهم ، فإن أعضاء الادارة الأكثر ميلا للقتال سيحاولون علنا أو سرا ، تخريب البرنامج الجديد . وسيقدمون المعلومات للمساعد الجديد على مضض فحسب ، ويؤخرونها أو يشوهونها ، ويجعلون معدل العمل يتم بشق الأنفس أو يجعلونه معوقا بصفة عامة .

إذن ما هو البديل ؟ هناك سندنا القديم الا وهو المشاركة ـ لكن ليس « باعتبارها ديمقراطية متزايدة فى محل العمل » إذ يتعين على المستخدمين أولا أن يفهموا المشكلة وأن يتقبلوها ـ وهى فى هذه الحالة أغضاب العملاء وضياع المبيعات المستقبلة . وبالاضافة إلى ذلك يتعين ربط هذه المشكلة بمشاكلهم إذا كان ذلك ممكنا . فربما يكون عملهم الورقى يزيد عن الضرورى لمعالجة مشاكل العميل وشكاواه . على اية حال يتعين فى مناقشتهم مع رؤسائهم أن تكون الخطوة الأولى هى قبولهم لمشكلة حقيقية تتطلب عملا ما .

وتتمثل الخطوة التالية فى إقامة علاقة منطقية بين أى حلول مقترحة وبين المشكلة (وهو ما يستطيع المساعد الجديد أن يفعله)وكذلك فى تصفية وتحقيق تناغم الاقتراح حتى لا تخرب الادارة ، دون أن تدرى ، ابتكارها الجديد . ومن المتصور ـ بل المحتمل ـ أن مستخدمى مستوى العمل سيعرفون أشياء هامة عن الاجراءات اليومية التى يتعين دمجها فى تصميم وظيفة « المراجع الجديد . ولابد أن تكون هناك طرق لجعل الوظيفة الجديدة ليس فقط أكثر تكاملا فى روتين العمل اليومى للادارة ، وانما أيضا أكثر نفعا له .

هكذا تصبح المشاركة طريقا لتحقيق تكامل احتياجات الادارة العليا مع معارف واحتياجات مستخدمى التشغيل . وبعض هذه المشاركة قد يأخذ شكل مفاوضات ومساومات إلى مالا نهاية ، لكن معظمها سيكون جديدا لتحقيق التكامل ـ الوصول إلى رقم ٢ ورقم ٢ يصبح رقم ٥ . ولاشك أن الوظيفة النهائية ستصبح أفضل مما ستكون عليه بدون هذه

العملية . بل ويمكن أن تكون هناك اجراءات محددة للمتابعة . ما هي البيانات التي نحتاج إلى جمعها لترى ما إذا كان العمل يجري على نحو جيد وكيف يمكن تحسينه .

وأن الأسلوب المألوف لادخال تغيير في التسلسل الهرمي هو اصدار أعلان ينساب من أعلى إلى أسفل خط السلطة ، لكن هذا لا يجدي ليس لانه غير ديمقراطي وانما لأنه غير فعال . فالمعنى يتم تحريفه على امتداد الوقت الذي يستغرقه في النزول مهاجمة إلى أسفل حيث يتعين تطبيقه . وتركز الآراء المقلوبة والعداوات القائمة على مهاجمة التغيير وينمو نوع من النبوءة المؤكدة لذاتها : « هاهي حماقة أخرى للادارة ، لا ريب انها ستفشل » ، وبالطبع فان ذلك سيحدث .

لكن التغيير يصبح مع المشاركة ، التي تبتذل بقدر ما يصحبها من ضجة ، يصبح هو « تغييرنا » ، والذي فصل جزئيا ليلائم احتياجاتنا ومشاكلنا ولا يعتبر نزهة للاجانب في العمل اليومي المفصل فعلا .

المديرون باعتبارهم عاملا يحقق التغييرات التي يريدونها :

أصبح من الشائع في السنوات الأخيرة الحديث بلغة سيكولوجية مغرقة عن دور وسطاء التغيير . والواقع أن هناك مجالا جديدا كلية هو التطوير التنظيمي ، ظهر وانتشر . ويتمثل التركيز الأساسي فيه على قضية كيف يستطيع الغرباء ـ « المستشارون » و « الميسرون » و « وكلاء التغيير ـ مساعدة ادارة شركة ما على انجاز تحسينات في التنظيم لا تستطيع أن تنجزها بنفسها . وقد نمت هالة من السرية حول هؤلاء المستشارين الذين يملكون مواهب داخلية (وهم مكلفون للغاية) ويستطيعون أن يحولوا مشروعا للاعمال مضطربا ومحملا بالمنازعات وصارما إلى مشروع « مفتوح » يسوده التعاون .

والواقع أن هذه الاساليب التقنية لتطوير التنظيم ، هي أساليب إدارية قديمة للغاية ، ويمكن اجراؤها بواسطة المديرين أنفسهم بدون تدخلات من أي طرف خارجي . فلنحاول أن نفهم النظرية الأساسية عن قوى أو « وكلاء التغيير » مجردة من الرطانة المعقدة والمبهمة المعتادة .

فى فترة ماضية فى الاربعينات طور عالم نفسى اجتماعى بارز ، هو كورت لوين ، ما اسماه « بحوث العمل » ، رغم أن الاسم ليس مهما . ذلك أن ما كان مهما هو الوصف الذى وضعه للتغيير.(٣)

إن المديرين يدخلون التغيير عادة بالاعتراف بوجود مشكلة ، وتطوير خطة لحلها ، ثم تطبيق هذه الخطة . فاذا كانوا يؤمنون بمشاركة المستخدمين فانهم سيسألون المستخدمين عن أفكارهم بل قد يسمحون بانتقاد الحل الذى وضعوه . وفى الحالة الآخرى ، فان عملية الحل تشمل التحرك من أهداف المديرين إلى تحليل استراتيجى إلى تاكتيكات محددة .

وقد ركز لوين على معالجة اكثر حفزا واكثر تطورية . فالاشخاص المهتمون بتغيير سلوكهم ، لا بد وأن يكونوا غير راضين ابتداء وعندما يشعر الاشخاص الذين يتعين عليهم التغيير أن لديهم مشكلة ما حينذاك فحسب يظهر احتمال تحركهم . وحيث أن معظم جهود التغيير تتفتت هباء بسبب تجاهل أو تخريب الخطط المنفذة بدقة ، فان هذه الخطوة الأولى حاسمة :

١ ـ محاولة التغيير عندما يكون الاشخاص الذين يتعين عليهم أن يقوموا به قلقين ويشعرون بأن مشكلة ما تواجههم . الواقع أن مشكلتهم قد لا تكون هى نفس مشكلة الرئيس ـ على الأقل عند هذه النقطة ، أو أن مدركاتهم قد تكون خاطئة لكنهم على الأقل يوجدون فى حالة يبحثون فيها عن عون . فعلى سبيل المثال قد تسعى الادارة إلى تحسين التنسيق بين ادارتين حتى يمكن تقليل مشاكل تدفق العمل . لكن كل ادارة ترى أن المشكلة هى مشكلة الطرف الآخر ، وأنهم يقومون بعملهم على خير وجه لكن الادارة الآخرى تثير العراقيل . ويكون وقت التحرك قد حان عندما يتخلف احدهما ، أو كلاهما ، عن تنفيذ جدول عمل هام ، أو يتجاوزان ميزانيتهما أو يتعرضان لضغط من أعلى لتحسين النتائج ـ أى عندما يتعرضان لعوائق معينة .

وتتمثل الخطوة التالية فى جعلهما يقبلان نوعا من الاجراءات لاستكشاف كيفية المشكلة . أن الادارة أ غير راضية عن جودة ومواعيد المواد التى تحصل عليها من الادارة ب . ومن ثم فان المدير

---

(٣) كورت لوين ، حل المنازعات الاجتماعية ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٤٨ .

(باعتباره « قوة تغيير ») أو أى شخص آخر سيعمل باعتباره مادة حفازة ، ويجعل الادارة تقوم بدراسة أو بحث مصغر حول المشكلة :

(أ) ما هو نوع المعلومات المطلوبة ؟

(ب) من يستطيع جمعها ؟

(جـ) من يتعين عليه تحليلها وكيف ، ما هو السر وما هو الذى يمكن مناقشته علانية ؟

وقد يتعين على المدير أن يعاون فى جعل المشروع يتم أثناء الحركة والعمل . وقد يتطلب مساعدة فنية خارجية ، مسحا ، استعراضا للسجلات الماضية ، ولقاءات مع اشخاص من كلتا الادارتين . لكن ايا كان الأمر ومهما كان الأمر ، فان هذه الخطوة تعنى واجبا ملقى على عاتق المدير .

٢ ـ الحصول على اجماع الرأى حول أى نوع من البيانات وأى أسلوب لجمعها وتقييمها ستقبلها المجموعة التى اشتركت فى تصميمها ، فانه من المفترض أن تكون جاهزة لقبول نتائجها . وفى معظم الأحوال تؤدى الدراسة إلى بعض المفاجآت . فعلى سبيل المثال ، تجد الادارة الأخرى صعوبة فى معرفة ما هو مطلوب ومتى أو ما اذا كانت هناك اشارات متعارضة أو تعليمات متناقضة . وربما يتوجب على المواد المعدة فى الادارة التى انتقدت أن تفى باحتياجات ادارة آخرى . ومع ذلك فان التعرض لهذه البيانات المصادق عليها سلفا ، والتى توضح عادة التناقض بين الافتراضات المسبقة للمجموعات وبين الواقع ، ييسر اذابة جليد مواقفها .

بعبارة أخرى ، أنهم مستعدون للتغيير لانهم ادركوا عند مستوى معين من الشجاعة فى مواجهة أنفسهم ، انهم مسئولون عن المشكلة جزئيا ، أو بشكل كامل .

٣ ـ القيام بعد ذلك بالتغذية العكسية ، وهى العنصر الحاسم ، الذى يصبح مادة دافعة للذين يتعين عليهم التغيير ، بعد أن ادركوا التناقض بين ما يؤمنون به وبين دافع الموقف . بالطبع أن ما يحدث هنا يشبه كثيراً ما يحدث فى معظم مشاورات الادارة . إن الافكار والتشخيصات الجيدة التى توجد بالفعل عند مستويات دنيا من التنظيم تتدافع متطايرة إلى الخارج وإلى أعلى ، وعملية « التدافع المتطاير » هى

وحدها التى تستهدف جعل الناس يقبلون ما يرونه وما يسـمعونه لانه لا يفرض عليهم من مستوى أعلى فى التسلسل الهرمى .

وكما اكد لوين منذ سنوات مضت ، فان التناقض بين ما كان معتقدا وبين ما يكتشف حينذاك أنه الحقيقة ، سيحفز الناس على التغيير .

٤ ـ مساعدة الاشخاص على مسايرة الاسـاليب الجـديدة والتحـول الماهر اليها وتجربتها . ومع ذلك فانهم قـد يحتاجـون إلى المسـاعدة للقيام بالتغيير فـربما يحتاجـون إلى نوع جـديد مـن التكنولوجيا ، مهارات جديدة فيما بين الاشخاص ، أو مجرد شجاعة صرفة لتجـربة سلوك جديد دون خوف من الفشل أو النقد .ومن ثم فان الخطوة التالية للمـديرين / وكلاء التغيير هـى أن يوفـروا التأييد النفسى لتشـجيع استكشاف سلوك وظيفى جديد وكذلك تقديم العون الفنى . فعلى سبيل المثال من المتصور أن المجموعة قـد تريد أن يوضـع بعض العـاملين بصورة مشـتركة فيمـا بين الادارتين أو قـد تريد تحسـن روابط الاتصال ، أو مزيدا من التليفونات . أو إذا كانت احـدى المجمـوعتين مكونة من المهندسين والمجموعة الأخرى من المحاسبين ، فـانهما قـد يحتاجان إلى معاونة طرف آخر فى أن يفهمـا لغـات وآراء بعضـهما البعض المختلفة .

٥ ـ وبعـدئذ تتكرر الدورة . وعادةً لا تكون الجهـود الأولى نجـاحا هادرا ، إذ تظل هناك مشاكل بدون حل ، ولا تعمل بعد التجديدات على النحو المأمول ، والمخطط . ومن ثم تشجع المجمـوعة التى تعتبر بؤرة التغيير على الاستمرار فى :

(أ) بحوث / دراسة مشاكل تدفق العمل بجمع البيانات .

(ب) التقييم والتغذية العكسية .

(جـ) فحص إمكانية القيام بتجديدات أكثر .

(د) الحصول على العون لتطبيق هذا .

(هـ) وبعد ذلك مراجعة كيف يسير كل هذا .

ويتعين التركيز على احساس الفرد والجماعة بانهم يلقون العون فى مشاكلهم ، من أجل تحقيق أهدافهم . وهـم يتغيرون اسـتجابة للدلائل التى عاونوا فى جمعها أو على الأقل صرحوا بذلك ، واستجابة للتناقض بين الافتراض المسبق والواقع الذى يستطيعون رؤيته والاحسـاس به بأنفسهم .

إن دور المدير هو دور الميسر ـ ادارة العملية على مراحل بما يحفـز الافراد على التغيير بدلا من اخطارهم بضرورة التغيير . علاوة على أن العملية هى عملية مستمرة ، أو يجب أن تكون كذلك . وبمـرور الزمـن تتعلم المجموعة أن تطبق هذا الأسلوب بصورة آليه تقريبا . فعلى سبيل المثال إذا كان هناك شقاق داخلى ، فانه بدلا من تبادل اللوم ، سيقترح شخص ما : « لندع أحدا ما يشهد اجتماعات ادارتنا . ومن ثم نستطيع أن نحصل على تغذية عكسية حول ما يبدو أنه يحـدث ، وكيف نتخلص من كثرة الصياح وقلة الانجاز » . وخلال أسبوع أو أسبوعين سيقدم الملاحظ تقريره ، وتحاول المجموعة على أساس من هـذا أن تحسـن اداءها كفريق .

علاقات الاستشاريين بالتنفيذيين :

إن هذه العملية نفسها هى التى وصفها دوجلاس ماكجريجور بانها الدور الاستشارى المثالى[4] . ومرة أخـرى فـان المشـكلة هـى كيف يستطيع الشخص الاستشارى أن ينجز شيئا مـا فى المنظمـة دون أن تكون له السـلطة على التنفيذ أو دون أن يتنافس على السـلطة مـع التنفيذيين . وقد تمثلت اجابته فى هذه الخطوات الأربع .

من الواضح أن المديرين ليسوا اسـتشاريين ، وأنه يتعين فى مـرات كثيرة استخدام الأوامر المباشرة قبل تطبيق النظـام . لكن مـع تزايد مشكلات المقاومة للتغيير العميقة الجذور والكثيرة ، قـد تكون بحـوث « العمل » هى الحل الافضل ورغم أنها بطيئة ، فانها تحفز على التغيير بكسر المقاومة للأفكار الجديدة . ذلك انها تيسر للأفراد أن يدركوا ليس فقط السبب فى أن التغيير ضرورى وانما أيضـا كيف يحصـلون على الاجابة بانفسهم .

ديناميات الجماعة :

بالطبع أن هذا هولب ما أصبح بعد ذلك يسـمى تدريب الحسـاسية أو زيادة الوعى أو تدريب التوكيد . وكلهـا تعبر عن نفس الشىء فى

---

(٤) دوجلاس ماكجريجور « وظيفـة الهيئة الاسـتشارية فى العـلاقات الانسـانية » ، صحيفة القضايا الاجتماعية ، مجلد ٤ ، عدد ٣ ، صيف ١٩٤٨ ، ص ٦ ـ ٢٣ .

الأساس ، وكلها تستخدم هذا الأسلوب البسيط (ولكنها تصاغ دائما فى رطانة أكثر تعقيداً . أن الأفراد يتعلمون بأنفسهم فى الجماعة متى يكون سلوكهم غير ملائم لان زملاءهم ينتقدونه ، فالانسان يميل إلى قبول تقييم الزملاء بسهولة أكثر . وهناك عادة تناقض كبير بين الشخص الذى تعتقد أنك تكونه وبين ما يقوله لك الأخرون :

« جيم أنك تهرول مثل أرنب مذعور ، أنت تخاف أن تتكلم ، وتبدأ عادة بالاعتذار حتى قبل أن تقول شيئا » . وقد صدم هذا جيم كثيرا ، اصيب بصدمة واحتاج إلى العون . وإذا لم يكن قد فعل ذلك من قبل ، فانه يعرف الآن أن لديه مشكلة .

وعندئذ يفترض أن الجماعة ستساعد الفرد على استكشاف الاساليب المحسنة للتكيف مع الآخرين ، وتجربتها ، واستعادة الثقة من خلال استخدامها ــ ويتم ذلك على الدوام عند مستوى ملائم من التغذية العكسية .

خلاصة القول أن المديرين كوكلاء للتغيير وتطوير التنظيم ، والدور العادى للاستشاريين وتدريب الحساسية ، كل ذلك ينبع من معالجة مشتركة للتغير . وكما اوضح لوين على نحو مقنع كثيرا ، فان معظمنا لا يتغيرون لانه طلب منهم أن يتغيروا كما اننا لا نتعلم الكثير من مجرد القاء المحاضرات علينا أو بقراءة التقارير . اننا نتعلم ونتغير بأن نصل بانفسنا إلى الاجابات للأسئلة التى أثرناها بانفسنا ، استجابة للضغوط وللمشاكل التى نعانيها .

وستجىء أوقات يريد فيها الرؤساء استخدام هذه المعالجة التطورية لادخال التغيير . وبدلا من البدء بمشكلة « الترويج » للحل الذى وضعوه لمشكلتهم ، فانهم سيحاولون ايجاد اهداف مشتركة ووسائل مشتركة .

وبعدئذ يتبنى المديرون هذه الاساليب الفنية الحافزة :

١ ــ الاستجابة لمشاكل المرؤوسين ، أى أن تنتظر حتى يشعر مرؤوسوك أنهم مضطرون إلى الوصول إلى نوع من التحسين والتغيير لان طريقهم اصبح مسدودا للوصول إلى اهدافهم (مثل ممثل المبيعات الذى لايستطيع الوفاء بالحصة المقبولة ، أو المهندس الذى يكتشف تأخر جدول التنفيذ) .

٢ ــ استخدام المواجهات غير الشخصية التى ستخلق الدافع إلى

تحسين السلوك ـ « اذابة الجليد » (مثل ارسال خطابات شكاوى العملاء إلى ادارة الانتاج مباشرة ، أو جعل المستخدمين يرون نتائج اختبار الاعتماد على المنتج) .

٣ ـ القيام بدور تيسير جهود المرؤوسين للوصول إلى أهدافهم (مثل توجيه السؤال التالى « ما الذى استطيع عمله لمساعدتك على تحقيق الحصة ؟ »)

عمليات إعادة التنظيم الكبيرة :

إن النمط الثالث هو ما يعتبر على نحو جوهرى « ادخالا للتغيير » . ومع ذلك فهو يرتبط بالنوعين الآخرين . ان المديرين الواعين يدخلون التغيير كنتيجة ، أو كاستجابة ، للتكرار الذى يتعين أن تستخدم به هذه التغييرات اليومية وكفاءتها النسبية .

وكما اجتهدنا أن نبين فى مكان آخر ، فان « الاخطاء » الداخلية والخارجية على حد سواء تكشف عن نفسها فى الطلبات المتزايدة على نحو مفرط للتدخل والمبادرة الادارية ، وفى الاستقطاب . بالاضافة إلى أن تكرار اضطراب نظام تدفق العمل أمر مكلف طبعا من حيث الوقت الادارى (كلما زاد عدد التدخلات المطلوبة ، كلما قلت الفسحة الباقية للرقابة) والكفاءة ، حيث أن الناتج يرتبط بالاستمرارية فى معظم نظم العمل . وهكذا فان الحاجة إلى عمليات إعادة تنظيم كبيرة تتكشف فى واحد أو فى جميع الاعراض المرضية العديدة التى تصيب تدفق العمل .

أعراض الحاجة إلى إصلاح هيكلى :

تكرار حدوث المشاكل : تتكرر هذه المواقف بصورة يمكن التنبوء بها بدرجة عالية . « فى كل اسبوع اتورط فى مشاحنة واحدة على الأقل مع . . . الادارة حول جداول التنفيذ » . وبالمثل فان مشاكل عبء العمل غير المتوازن بالنسبة للمرؤوسين ، وندرة الموارد بشكل مستمر ، أو شكاوى الأولوية المستمرة ـ كلها يمكن أن تستنزف وقت المديرين وموارد الطاقة . ففى كل مرة يلجأون فيها إلى اجراءات طارئة لتغيير سلوك فرد أو عدد من الاشخاص المشتركين فى تدفق العمل ، فانهم يربطون انفسهم بمهمة صعبة ، وربما يهملون اجزاء اخرى من وظيفتهم .

المشاكل « واسعة النطاق » : إن الاضطرابات التى تتضمن انحرافات كبيرة عن الانماط المخططة للتفاعل ولتدفق العمل مكلفة للغاية . ذلك أن انتزاع شخص ما من عمله المعتاد لمعالجة اعمال عاجلة فى آخر دقيقة ، وتحطيم البرامج ، واستقصاءات الحملة ، تلتهم الوقت الادارى وتشيع الاضطراب فى عادات العمل لدى المرؤوسين . ان هذه المشاكل حتى وأن لم تكن منتظمة الوقوع ، فهى جديرة بتحديدها بسبب خطورتها .

المشاكل « الحلزونية » او مشاكل « السلسلة الطويلة » : مجازا يمكن القول بأن العدوى الأولية (الاضطراب) التى تصيب النظام التنظيمى « تنتشر » إلى التدفقات الآخرى ، وتسبب هذه التقلبات الجديدة مزيدا من ردود الافعال . وهكذاتتضخم الصعوبة الاصلية بقدر تورط جماعات أكثر فيها . وبقدر ما يقوم المديرون بعمليات توافق تعويض للتعامل مع مشاكلهم الخاصة ، بقدر ما تتراكم هذه وتبدا فى أن تخلق لهم حركة ارتجاعية من المشاكل . وبالمثل فان الفشل من قبل المديرين الاساسيين فى القيام بعمل حاسم حول المشاكل الحرجة يظهر باعتباره من « السلاسل الطويلة » . وقد لا تصبح هذه المشاكل مشاكل متكررة ، لمجرد انها لم تحل ابدا .

ويظهر الاتجاه « الحلزونى » عندما يخلق عدم وجود تدفقات عمل مستمرة ، ضرورة استخدام قنوات علاجية . يخلق استخدامها بدورها انقلابا اضافيا ومزيدا من الانهيارات . وحينئذ تمارس هذه الاشياء ضغطا على الادارة التنفيذية لتزيد إلى حد أبعد استخدامها للاجراءات العلاجية قصيرة الأجل ، حتى يتهاوى التنظيم بالمعنى الحرفى للكلمة من جراء الاجهادات الداخلية التى تعرض لها .

ان نظام الضبط الذى يطبقه المديرون لابد وان يتضمن موجزا لاستخدامهم للاعمال الغلاجية قصيرة الاجل . اذ يتعين عليهم ان يعرفوا اين وفيم استخدموا اضطرابات اخرى قد تتطلب عملا اداريا طويل الأجل ، كشىء متميز عن الاعمال الادارية قصيرة الأجل أو « لاطفاء الحرائق » . وعلى نفس المنوال ، فان تكرار طلبات المساعدة يمكن أن يعكس مشاكل داخلية لتدفق عمل المستخدمين .

وهكذا يستطيع المديرون عند أى مستوى من التسلسل الهرمى أن يرصدوا نقاط التقاطع للتدفقات التى لهم ولاية عليها ، وكذلك الديناميات الداخلية لوظائف المديرين الذين يتبعونهم . ومع ذلك فان كل هذا يمثل أمورا ثانوية بالنسبة للمعدل الذى تظهر به الانحرافات .

الاستقطاب :

إن المنظمات التى تستقر فيها نزاعات ضروس تتطلب نوعا من التدخلات الادارية الاساسية . والدلائل على ذلك ليست غامضة عادة : فالادارة يمكن التنبوء بانها ستعارض أى أو كل قضية ، والتهرب من المسئولية والاغتياب يدمران معظم الانماط التعاونية ، وحيث أنه ليس هناك أى اتفاق متبادل ، فان اى مطلب جديد أو انحراف عن الروتين لا يمكن امتصاصه بدون مشاحنات وتبادل الفهم .

معالجة التغيير التنظيمي الكبير :

يشير هذا النمط من التحليل إلى تناقض ادارى ـ يسهل التعبير عنه ، لكنه يصعب قبوله .

التغيير ← مطلوب للحفاظ على الروتين والكفاءة

الروتين ← مطلوب لتوفير الوقت والطاقة الاداريين لتكريسهما لمشاكل التغيير .

التغير ← يخلق مشاكل ادارية عميقة يدمر الروتين

واذا عبرنا عن هذا الأمر ببساطة آكثر يمكن القول بانه يتعين على المديرين أن يعترفوا بالحاجة إلى تكاليف كثيرة للشروع فى التغيير . ومن غير المحتمل أن يتوافر للتنظيمات التى لا يوجد بها روتين مستقر ، أو يوجد بها القليل منه ، « فائض » اداري تستثمره فى الجهد الأساسى للغاية المطلوب لاحداث التغيير ـ لان التغيير يقطع ، بل يدمر الروتين . لكنه بدون التغيير الدورى ، يغدو التنظيم منقسما داخليا بصورة متزايدة (مع تراكم المشاكل) وغير متجانس خارجيا . وذلك هو التناقض .

أساطير التغيير :

إن كثيرين من المديرين ، أن لم يكن معظمهم ، غير مستعدين للضوابط الصارمة لعملية التغيير ـ حتى لو افترضنا أنهم يعرفون متى واين يتعين القيام بالجهود . ونقص الاستعداد هذا هو اساسا نقص ثقافى ، فالأمريكيون مثلا قد نشئوا على الايمان بالتغيير وببساطته على حد سواء . وبالمقارنة مع الثقافات الزراعية ، « الشرقية » ، الأكثر تقليدية ، فان مديرينا التنفيذيين يؤمنون بما يلى :

١ ـ قبول المخاطرة والتغيير ، لاننا ننظر للامام ونثق بالمستقبل ، فنحن نفترض أن المستقبل خير من الحاضر (وما كان جيدا على نحو كاف بالنسبة لروادنا ليس جيدا على نحو كاف بالنسبة لنا على وجه التأكيد .)

٢ ـ التفاؤلية المرتبطة بالبراجماتية ، فنحن نهتم بالقوانين الثابتة بقدر أقل من اهتمامنا بالارتجال وبما سيكون فعالا . والواقع اننا لا نرهب ولا نخاف السلطات ولا من يقول « أن هذا لن يكون عمليا » ولا مقاومة رؤسائنا الكبار الأعلى مرتبة .

٣ ـ تشجيع المبادرة عند المستويات التنظيمية الأدنى ، فالاخصائيون والمديرون على حد سواء يؤمنون بتحدى الوضع القائم .

وفى حين يسهل تبجيل التقدم والتغيير والتحسين المضطرد ، فان بعضا من معتقداتنا « الثقافية » الأخرى أكثر تعلقا بالاساطير على نحو واضح .

فالامريكيون ، نظرا لهذا الدافع الثقافى الى التغيير ، يبالغون فى الثقة فى قدرتهم على التغيير . وتذكر عادة مشروعات جديدة واسعة لادخال التكنولوچيا الجديدة : مشروع مانهاتن ، الادارة القومية للفضاء والملاحة الجوية ، وما شابه ذلك . وفى هذه المشروعات الحكومية ، وبالمثل فى الصناعة الخاصة ، ارتبطت التجديدات الحقيقية عادة بتنظيمات جديدة ، أو على الاقل بتنظيمات تعد التجديدات المعنية امرا جديدا بالنسبة لها . فالآلات الكاتبة الكهربائية أصبحت ناجحة فى شركة للحاسبات الآلية ، والغسالات الاوتوماتيكية تم تحسينها فى شركة لصناعة اجزاء السيارات ، كما أن الكاميرا التى تحمض وتطبع صورها لم تصنع فى شركة للافلام أو للكاميرات .

إن كل برنامـج للتغيير الكبير تقـريبا ، يتطلب ضـعف التقـديرات الاساسية من حيث الوقت والنقود على حد سواء ، ويمـكن أن يعـزى جانب من هذا الى الاوهام التى تدور حول التغيير من عينة :

١ ـ إن المديرين يرحبون بالتغيير ، والعمـال وحـدهم هـم الذين يقاومونه .

٢ ـ إن المشكلات تتركز إلى حد كبير حول ضمان الوظيفة .

٣ ـ إن المديرين الجيدين يخططون للتغيير على نحـو كامـل ويعنون بادق التفاصيل ـ مقدما .

٤ ـ إن التغيير الفعال يتقدم عبر تسلسل يسير ف اتجـاه واحـد مـن المفهوم إلى التطبيق .

٥ ـ إن الفكرة الجيدة حقا هى احسن ضمان للنجاح .

والواقع أن التغيير يهدد المديرين بأكثر مما يهدد العمال ، وتنصـب المشـاكل على مسـائل السـلطة وانهيارات الروتين المعتاد والمرتبط بالكفاءة . وحتى الخطط التي رسمت باقصى قدر من الحرص ، سـنجد أن بها عيوبا ، وسيكون مـن الضرورى للتغلب على هـذه المشـكلات الرجوع للخلف مثلما يتعين المضى إلى الأمام : الرجوع إلى مشـكلات التصميم المبكرة خلال المراحل المتأخرة للتطوير وبحث الاسـتخدامات النهائية عند البداية . أن الفكرة نفسها هى اصغر جزء من المشـكلة ، فالتطبيق هو المشكلة الاساسية .

وضع التنفيذ فى منظوره :

إن المدارس والخبرات التنظيمية غالبا مـا تجعـل المديرين يؤكدون كثيرا على اهمية الفـكرة الكبيرة المفيدة . وقـد اصـبح واضـحا فى الحكومة وفى دوائر الاعمال انه يسهل نسبيا التوصـل الى الافـكار ، وأن المشكلة هى تنفيذها . فحتى عمليات الاختراق الرائعة فى الحـرب على الفقر وفى التكنولوجيا الجديدة ، يصبح الابقاء على فاعليتها أمرا صعبا على نحو مسبب للاحباط كما أن مبالغ ضخمة تنفـق على إعادة تدريب العمال ،ومع ذلك فان القليل منهم يحصلون على وظائف دائمة . وقد ظللنا طوال عقد أو أكثر من الزمـان نعـرف الكثير عن الكهـربـاء الحرارية والاساليب التقنية لاستخراج النفط من الفحـم ، ومـع ذلك

فان تحويل هذه الانجازات إلى عمليات صناعية مكلفة وكفوءلا ما يزال ممتنعا على تلك المنظمات التى ما برحت تحاول . إن كل تجديد تقريبا سواء فى التنظيم أو فى التكنولوجيا يتطلب ضعف الوقت والميزانية التى قدرت فى البداية ، سواء كنا نتحدث عن نظام النقل السريع فى منطقة الخليج (سان فرانسيسكو) أو عن نظام جديد للمعلومات يستخدم الحاسب الآلى . إذن فلماذا هذا التناقض ، وما هى التحديات الادارية فى القيام بالتغيير الضرورى ؟

الشعور بالنشاط والخفة والمبالغة :

إن المراحل الأولى من عملية التغيير تولد عادة تفاؤلا ليس له ما يبرره والواقع أن التحيز يبدأ حينذاك فى المبيت داخل الاطار . إن المديرين الذين يرجح قبول افكارهم هم الذين يشعرون بقوة بان النتائج ستكون كبيرة أن لم تكن معجزة . بالاضافة إلى أن التنظيم يفضل عادة المشرف الواثق من نفسه القوى الارادة المقنع بدرجة عالية ، عن المدير الأكثر حذرا . وفى معظم الأحوال تخصص الميزانيات على اساس امكانية تحقيق مكاسب كبيرة وليس على اساس تحسينات جدية . علاوة على أنه من المرجح أن المديرين يعملون و « يؤسسون » مجموعة صغيرة العدد من الشركاء ذوى العقليات المتشابهة الذين يولدون حماسا داخليا او شعورا بالنشاط والخفة ، وهم يكررون لبعضهم البعض القول بان « المعجزة آتية » .

وهكذا فان كلا من ممارسات المزايدات التنافسية الحكومية والمنافسات الداخلية على الميزانية فى الشركات بين الاقسام ، تشجع ما أصبح يسمى ممارسات « شراء أكبر كمية .

يستهوى المديرين تصوير المشاكل والتكاليف والمعوقات على نحو اقل من قيمتها والمبالغة فى تصوير الارباح المتوقعة ومستويات الاداء وجداول العمل المعقولة يهدف الحصول على موافقة المشرفين وهم يوازنون بين بدائل المتناقضين . ويفترض مديرو البرامج ضمنا أنهم يستطيعون الوفاء بهذه الالتزامات عن طريق العمل الشاق والانجازات التى يقومون بها مستقبلا ، واخيرا عن طريق تغيير الشروط التعاقدية أو التزامهم الشفوى . وهم يقتنعون بانهم سيكونون قادرين على الحصول على تنازلات اضافية ـ مراجعة المواصفات ، زيادة

التكاليف ، الخ . ـ فور أن تلتزم المؤسسة بالعمل « وتتذوق » طعم عوائد المستقبل .

إن الحقائق المؤسساتية التى تيسر تحول المديرين التقنيين الى رجال مبيعات تتلاءم مع عوامل المجموعة الصغيرة التى تنمى فئة من « المؤمنين الصادقين » . وهناك قدر كبير من البحوث حول كيف تنشر المجموعة الصغيرة بين اعضائها معتقدات مشتركة مبالغ فيها عادة عن الواقع . وهكذا فان الزملاء الذين يحيطون بمدير مشروع ومقاول له مواهب داخلية يصبحون مقتنعين بقابلية الفكرة أو المعالجة الجديدة للتطبيق ويقنعون الآخرين بذلك .

التكاليف غير المتوقعة :

إن ما تهمله هذه التنبوءات على نحو شامل تقريبا ، هو التحديات الادارية لادخال التغيير . إذ يتعين على المديرين أن يتعلموا التغلب على مجموعة من التحديات غير المتوقعة المفروضة عنوة ، لمهارتهم ودأبهم . من بين أكثر التحديات اثارة للغيظ :

١ ـ إن الخطط أو التكهنات ستحذف أو ستهمل على الدوام ، ومهما كانت الدقة التى روعيت فى وضعها ، عاملا حاسما سيكشف عن نفسه فيما بعد ويهدد قابلية المشروع كله للاستمرار .

٢ ـ إن مجموعات وعناصر أكثر مما كان متوقعا ستتأثر ، وسيكون الحصول على اهتمامها وتعاونها اصعب من تبديد مخاوف مرؤوسى المديرين انفسهم .

٣ ـ إن عملية التغيير لا تدمر الروتين الذى هو اصل الكفاءة فحسب وانما تشجع « النهب » أيضا ـ اشاعة الاضطراب عمدا فى الوضع القائم بهدف افادة بعض الجماعات على حساب الآخرين . ويحدث هذا جزئيا بسبب التأثير التفصيلى للتغيير .

٤ ـ وعند حدوث مشاكل غير متوقعة ، فان القلق من جراء جداول التنفيذ الهابطة والميزانيات المترنحة سيشجع تلك الضغوط الادارية التى يرجح أنها ستثبط المرونة بين المستخدمين والتى يتطلبها المديرون .

٥ ـ يحدث انفجار من الشكاوى والاعتراضات غير المنتظرة .

الخطط غير الكاملة :

إن المديرين مطالبون عادة بالتخطيط الدقيق : أن يدركوا كل طارىء ، وأن يشقوا طريقهم عبر الاجراءات والمسئوليات بطريقة منظمة وأن يقارنوا التكاليف بالارباح .

ويكتشف المديرون حقيقة إن كافة الخطط ناقصة . فهناك على الدوام نواقص غير مرئية وغير قابلة للتنبوء بها . وتشير دراسات حديثة إلى أن العوائد الفعلية على الاستثمارات الرأسمالية المشتركة تتباين بنسبة تتراوح بين ١١ و ١٠[٥]

وحتى المشروعات التى خططها البنك الدولى مستعينا بجيش من المهندسين والاقتصاديين يتضح أن بها عيوبا لانه تم تناسى بعض العوامل الاساسية ، أو بسبب ظهور تأثير معاكس مفاجىء ، مثل المناخ وتوفير الماء[٦] . فمنذ بضع سنوات مضت شاهدنا شركة أمريكية للمعادن وهى تخطط بدقة لاستخدام عملية صهر اوتوماتيكية جديدة بترخيص من مبتكر اوروبى . فقد خططت عملية نقل التكنولوچيا ، تدريب العمال وجداول التكلفة والانتاج على نحو دقيق مفصل ، حتى عدد مقرب إلى ثلاثة أرقام عشرية . لكن المشروع بأسره تعرض للخطر فى البدء ثم تعرض للتدمير بعد ذلك لان الخطط أهملت مواد التسقيف (فى أوروبا ، توفر أسقف المصانع القرميد تيارات الحمل التى أصبحت لا غنى عنها لعملية الصهر الجديدة ، لكن نسخة الولايات المتحدة ثم صنعها من المعدن المجلفن) . وفى الوقت الذى اكتشف فيه الاهمال وكان قدرا كبيرا من المال قد انفق ، بحثوا عن كبش فداء فى تمرد العمال والنقابات وعجز ادارة المستوى الادنى كمبرر لتوقف المشروع .

وبالمثل فشلت مكنة جديدة لصنع الشاش فى الاداء بمستويات الانتاج المخططة . وفشلت المناقشات والمفاوضات الحامية التى اجريت على المهندسين والعمال والنقابة حول تحديد اين يقع الخطأ المؤدى الى

---

(٥) انظر جوزيف باور ، ادارة عملية تخصيص الموارد ، هارفار بيزنس سكول ، قسم البحوث ، بوسطن ، ١٩٧٠ .

(٦) انظر البرت هيرشمان ، مشاريع التنمية الملاحظة ، بروكنجر ، واشنطن ، د . س . ١٩٦٧ وفيه يستعرض هيرشمان عددا من مشاريع إعادة التنمية التي يمولها البنك الدولي ، مع التركيز على ماكان خاطئا منها .

الانتاج غير الملائم ، فى تحسين الناتج وتدهورت كفاءة الادارات حتى اكتشفت صدفة أن الممر الرأسى للمصعد الجديد يحدث تيارات هوائية تعمل على تمزيق الشاش .

وباء التغيير : العدوى :

إن معظم المديرين قصيرو النظر فيما يتعلق بتحديد من يتأثر بالتغيير . ويتعين عليهم أن يعرفوا كيف يتوقعون كم ستكون الآثار ممتدة للغاية .

كان مهندسو الادارة القومية للفضاء ومعدات الملاحة متلهفين على تطوير معدات عملية للاطفاء تناسب ابتكارات عصر الفضاء . وفكروا فى تحسين نظم دعم الحياة لرجال الاطفاء القائمة على اساس تلك النظم التى طورت من اجل رجال الفضاء . وقد اعتقدوا فى البدء أن المشكلة هى مشكلة تكنولوجية ، لكن اتضح مع مرور الزمن أن عددا متنوعا من المجموعات كان يتعين « بيعها » على اساس كفاءة هذه التكنولوجيا الجديدة والتكنولوجيا المعدلة للوفاء بمختلف احتياجات ومعايير :

١ ـ الصناع الذين سيجدون أن انتاج هذا المنتج باحجام كبيرة ومن اجل الربح أمرا عمليا .

٢ ـ مديرو المدينة والمسئولون السياسيون الآخرون الذين لابد أن يجدوا أن التكاليف والارباح مغرية بدرجة كافية لزيادة ميزانية ادارة الحريق .

٣ ـ مختلف مجموعات وجمعيات الأمن الصناعى الذين لا بد أن يوافقوا « ويجيزوا » جدوى النظام الجديد والذين لديهم معايير اداء محددة .

٤ ـ منظمات الحريق الاساسية التى لا بد وأن توصى باستخدامها وتبدأ فى تقديم طلبات شرائها .

٥ ـ رجال الاطفاء الفعالون ونقاباتهم ، والذين لا بد وأن يهتموا بوزنها وكتلتها وكيف تؤثر على قدرتهم على الحركة وخفتهم خلال تهديد النيران لهم ، فلا بد أن يجدوها مريحة وافضل من المعدات الموجودة أصلا .

وفى الساحة العامة أيضا ، تخبطت الجهود الرامية إلى تحسين

انتاجية إدارة تعزيز الصحة العامة عن طريق تطوير شاحنات جـديدة أكبر ، فقد تطلب الأمر الوصول إلى اتفاق فى الرأى بين مجموعة كاملة من مسئولى النقابة والسيارات والأمن الصـناعى والتمـويل ووكلاء المشتريات واتحادات المستخدمين .(٧)

وحتى فى التغييرات الأكثر تواضعا فى المحيط الصناعى ، من الصعب « احتواء » التغيير :

اذ يفكر احد المهندسين فى قطعة أفضل مـن المعـدات . ولتحقيق الفكرة ، يتعين ضمان الوقت اللازم من واحدة أو أكثر من إدارات الانتاج . ذلك أن أى تدخـلات فى جـداول عملهـا سـيؤثر على مجموعة من الادارات الأخرى تجـىء قبلهـا وبعـدها فى تدفـق العمل . ومن المتصـور أنه يتعين إعادة التفـاوض حـول رقـابة الجودة ومقاييس السلامة لتتفق مـع المعـدات الجـديدة ومـع التفاوت المسموح به فى ذلك ، وكذلك مـع جـداول الانتاج . وقـد يتعين على إدارة شئون العاملين أن تضع برنامجـا للتدريب وأن تعيد تقييم الوظائف . ذلك أن وجود هذه الوظـائف « الجـديدة » سيؤثر على سلم الترقية القائم ونظم المراتب غير الرسمية (مثلا هاى ، تلك وظـائف جـديده هينة يتم انشـاؤها هناك ، ونظـرا لاقدميتنا ، فانه يجدر بنا أن نكون قادرين على أن نفوز بهـا بدلا من تركها الى العاملين الادنى مرتبة الموجـودين حـاليا فى هـذه الادارة ») .

وتنتشر المشـكلات عندمـا تتحـطم مختلف أنواع الروتين . أن كل « عدوى » جديدة ستتطلب إعادة التفاوض من قبل المدير لان الترتيبات الماضية الخاصة بالعمل ، تصبح حينئذ معوقة أو يتم تدميرها .

خلاصة القول أن التنظيم الاجتماعى يساند التكنولوجيا القـائمة ـ أى ييسرها ويبقى عليها ويخدمها . وعلى النقيض من ذلك ، يحتمل أن يتصادم أو على الأقل الا يتوافق مع التكنولوجيا والابتكارات الجديدة .

إن كل شىء نعرفه عن المستخدمين كأفراد وكجماعات يبين لنا أهمية الروتين والنظامية . وعبر الزمـن يوسـع المسـتخدمون وظـائفهم ويقلصونها لتتفق مع شخصياتهم ، فهم يقومون بقـدر أكبر قليلا مـن المهمة ا لأنهم يحبونها ويقومون بقدر أقل قليلا من المهمة ب لأنها أكثر

---

(٧) انظر ايروين هارجروف ، الحلقة المفقودة : دراسـة تنفيذ السـياسة الاجتمـاعية ، المعهد الحضرى ، واشنطن ، د . س . ، ١٩٧٥ ، ص ٢٨ .

صعوبة . أن تعلمك كيفية الحصول على قدر اضافى من التموين بتحقيق الاستجابة الشرطية للشخص الموجود فى المخازن لطرقك فى المزاج وكيفية تجنب اثارة المفتش ، يعدا جزءا أساسيا من الوظيفة .

الأثر على جماعات العمل يحدث الشىء نفسه داخل جماعة العمل عندما تصبح شبكة محكمة من الاشخاص والمهام والاوضاع والقيادة الرسمية ومواطن العمل والاجراءات وكل شىء آخر ، ويكون كل ذلك تنجزه على نحو أقل من قيمته ، وذلك بهدف الحصول على التبادل اليسير وعمليات الأخذ والعطاء غير المتعارضة مما يشجع الانتاجية ويقضى على النزاع فيما بين الاشخاص على حد سواء . وعندما يكون هناك تغيير فحسب ـ وهو الأمر الذى يدمر الروتين الذى تم تطويره بعناية ـ فان المديرين يقدرون كم كانت هذه الترتيبات غير الرسمية معقدة ومفيدة وتملأ كل الثغرات التى كانت تتركها المتطلبات الرسمية غير الكاملة .

وقد يكفى فى بيان ذلك أن نضرب مثلا واحدا :

كانت هناك جماعة من المحللين تشترك فى قاعدة بيانات مشتركة متضمنة فى مجموعة من الملفات . وكان على المحللين أن يذهبوا إلى هذه الملفات عندما يحتاجون إلى بعض البيانات ، ثم يستخرجونها وبعد ذلك يعيدونها عندما تكتمل المهمة . ولاسباب مختلفة قسمت جماعة المحللين إلى إدارات مختلفة منفصلة . واصبحوا متنافسين ولم يعودوا يثقون فى بعضهم البعض فيما يتعلق بكل من قاعدتى أخذ ملف واحد وارجاعه سريعا ، فكان كل منهم يتعرض لاغراء أن يأخذ عددا كبيرا منها ، خاصة تلك التى كان من المحتمل أن تصبح حاسمة بالنسبة لنشاطات اليوم . كما استغل المحللون أيضا قسم « المشاكل الخاصة » الذى كان من المفترض أن يعالج نوعية معينة من المشاكل تتجاوز قدرات المحللين النظاميين . ونتيجة لعملية إعادة تشكيل الهيكل والمنافسة الجديدة ، أعتبر عدد أكبر من المشاكل يتزايد باضطراد « مشاكل خاصة » وتم تحويله إلى القسم الآخر .

وخلقت مشكلة تحديد مكان الملفات المترتبة على ذلك وتكدس العمل فى قسم « المشكلات الخاصة » الحاجة إلى هيئة استشارية

لتصفية وضبط وأقرار وتحديد ما يخص كلا من الملفات وقسم « المشكلات الخاصة » . وفي المقابل ، تفجرت المشاحنات حول قدرة هؤلاء الاشخاص الجدد على التقييم الصحيح لعادات عمل المحللين ، كما أن الأخيرين أعتبروا ذلك تدخلا ولطمة لمكانتهم على حد سواء .

والنقطة الاساسية في كل ذلك هي ببساطة أن مشاكل تدفق العمل هذه لم تكن قائمة قبل التغيير الذى استهدف حل صعوبة اخرى . لكن روتين عمل المجموعة ينهار كلية في العادة ، إذا ما أصيب بشرخ . وعندئذ تطفو المنافسة على المكانة وتتزايد الاتهامات المضادة ، مع محاولة استعادة الاتزان .

وتحدث تمزقات مماثلة داخل الوظائف البسيطة للغاية . فعلى سبيل المثال حاول محل كبير للأثاث أن يزيد الناتج بأن يقسم عمل سائقى الشاحنات ــ وأقام جهازا للشحن على الرصيف لتعبئة كل عربة نقل وتخلى عن التسليم إلى سائقى الشاحنات . وكانت النتائج على عكس ما كان متوقعا . فقد اكتشف أن سائقى الشاحنات قد وضعوا اسلوبا وظيفيا شخصيا بدرجة عالية لتحميل شاحناتهم بحيث يسهل لهم تفريغ الشاحنات وفق التسلسل الذى يفضلونه لاماكن توقفهم ، في ضوء الطريقة التى يستطيعون بها معالجة الأثاث ومواصلة القيادة . وحينذاك ثارت معارك لا تنتهى بين سائقى الشاحنات وبين الشاحن حول كيف يتم « ترتيب » الأثاث .

والواقع أن التغيير ينتهك عادة الرقابة الرسمية وعلاقات المكانة والتفاهم غير الرسمى . فقد فشل مجهود بذل لتطوير خط جديد للمعدات الاليكترونية لتطهير المياه في أن يثمر لان المجموعة الاليكترونية عالية المكانة تعاقب بموجب نظام الشركة للمشاركة في الارباح إذا تعاونت مع قسم معالجة المياه ذى المكانة الدنيا والهامش المنخفض من المبيعات والشهرة السيئة باعتباره قسما عاجزا . كما أن لمعظم التنظيمات عقودا اجتماعية أو تفاهما غير رسمى يهدده التغيير . ففى احد المستشفيات العقلية الكبيره ، اعطى الأطباء النفسيون المشغولون للغاية استقلالا متزايدا للممرضات ، مقابل تولى الممرضات عبء التربية المرتبطة بالحراسة غير المتعلقة باعادة التأهيل .

واصطدمت جهود تحسين الكفاءة فى المستشفى بهذا الاتفاق غير المكتوب الذى كان لكل من الأطباء والمرضات دافع قوى فى الحفاظ عليه .

قضايا رمزية:

عندما يتعرض الروتين والمكانة ونظم المكافأة والعقاب للانتهاك أو التهديد ، فمن المحتمل أن تظهر قضايا رمزية . ويطرح هذا تحديات عميقة أمام المديرين لأن القضايا الرمزية يصعب حلها كما هو معروف . وحيث أنها تمثل عددا كبيرا من المخاوف المخبوءة أو غير الموصوفة والمصالح الراسخة ، وحيث انه يتم تبسيطها على نحو خادع ، فان الادارة تجد انه من الصعب عليها مهاجمتها والتصدى لها على نحو واقعى :

حاولت الادارة فى شركة طيران كبرى كانت تتعرض لتغيير سريع ، أن تجعل العاملين فى البوابة يرتدون سترة حمراء لتمكن العملاء من التعرف عليهم بسهولة أكبر ، لكن المقاومة لذلك كانت غير عادية . فقد تأكد أن السترات القديمة كانت باللون التقليدى لشركة الطيران وأن اللون الجديد لم يكن له معنى ـ « ما الذى سيلبسه خدم الفنادق » . ولم تستطع الادارة أن تدرك عمق المقاومة لانها فشلت فى أن تدرك أن السترات كانت ببساطة رمزا لكل أنواع القلق المرتبطة بالادارة الجديدة التى كانت تجتاح التنظيم .

وقد حدثت مشكلة لا تختلف عن ذلك كثيرا عندما حاولت احدى شركات التعدين أن تستخدم طرازا من المتفجرات أكثر أمانا . فقد أدهشها كثيراً أن يشكوا المستخدمون منه ويحاولوا جعل الشركة تستمر فى استخدام المتفجر التقليدى . وبرروا رفضهم لاستخدام هذه المادة على أساس انه كان من الصعب تفجيرها وانها غير موثوق بها وكانت الادارة مقتنعة بان هذه مجرد معارضة عمياء للتغيير .

وفى الحقيقة فان الموظفين كانوا ناقمين على الطريقة التى عوملوا بها فى عدد من القضايا ، وأن قضية المتفجرات كانت هى انسب قضية للاعتراض عليها . ومع ذلك فان إدارة شركة التعدين كانت قد افرطت

فى الشراء من بائع المتفجر الجديد ، وكان هناك بعض المشكلات الحقيقية تتعلق بكبسولة التفجير . وبسبب عنف مقاومة المستخدمين ، فشلت الادارة فى ادراك المشكلات التقنية الحقيقية التى يمكن أن توجد . وبعد عدة شهور فحسب أجريت سلسلة من الاختبارات بينت أن المستخدمين كانوا على صواب جزئيا .

ولقد كانت هذه هى المشكلة نفسها التى رأيناها فيما يتعلق بسطح المصهر المصنوع من القرميد . والحق أن المديرين الذين يكتشفون مقاومة المستخدمين واداء العمل غير الملائم فى ظل تكنولوجيا جديدة من المرجح أن يبحثوا عن حلول تتعلق بالمواقف وذلك عندما يكون جزء من المشكلة متعلقا بالناحية التقنية . فنظرا الى أن العمال يعارضون ويتمردون ، فانه من المرجح أن يفترض المديرون أن هذه صعوبات عاطفية محضة . والواقع أن الاضطراب الناجم عن مشاكل العلاقة بالمستخدمين ، يجعل من الصعب العمل على نحو نظامى خلال المشاكل ذات المستوى التقنى .

الشقاق والنهب :

فى وسط الصراع الصاخب الناجم عن عملية التغيير ، وقلب الروتين والبحث عن روتين جديد ، يصبح فى الامكان دائما لاى فرد أو جماعة أن تسعى لتحسين وضعها على حساب الآخرين . وبالمقابل ، فان هذا السعى نحو استغلال الموقف يهدد باضطراب الاوضاع القائمة ونظم السلطة التى خلقتها اعمال جماعة العمل .

إن لمعظم الافكار الجديدة أثرا تفاضليا على مختلف الجماعات والمصالح فى المنظمة . ولنأخذ مثالا بسيطا عن حالة منتج جديد يقترحه مدير . أذ سيكون لكل وحدة وظيفية متطلبات مختلفة بالنسبة للمنتج الجديد قد تكون متناقضة فيما بينها :

فالمبيعات تريد أن تتأكد من أن الابتكار سيكتمل سريعا على نحو كاف لطرح المنتج فى السوق ودحر المنافسة ــ وهى تفضل عادة السعر الأقل .

والادارة الهندسية تريد منتجا له خصائص مثيرة متحدية ، ما يثبت همتها التقنية ويبرز فرض سعر أعلى على نحو كاف لتغطية نفقات

التطوير والطوارىء المرئية وغير المرئية .

وتريد إدارة التسويق البساطة ، وقدرا كبيرا من وقت التهيئة (للترويج) وتفضل أقل عدد من النماذج .

وتهتم الادارة المالية بتحديد مستوى للربح يكفل أقصر مدة لاسترداد الأموال بدرجة تكفى لتبرير الاستثمار الأولى .

إن الخلافات الشاسعة فى نقط الانطلاق تؤدى الى نشوب النزاع وتجعله محتما . فعلى سبيل المثال ، عندما تفرط مجموعة التسويق فى تحديد ما تحتاجه فى ساحة السوق ، فان الادارة الهندسية ستنقم على هذا باعتباره انقاصا لا ستقلالها وابداعها ، وعندما تكون الخطوط المرشدة غير محكمة بصورة مفرطة ، فان الادارة الهندسية ستشكو من « غموض » ادارة التسويق . وفيما يتعلق بالاسعار ، فانه من المؤكد أن الادارة الهندسية ستشكو من ان إدارة التسويق « تريد كل شىء بلا مقابل » ، كذلك فان الادارة الهندسية مقتنعة بان السعر المستهدف منخفض على نحو بالغ وان زمن جداول التنفيذ قصير بصورة مغالى فيها .

وفيما يلى مثال آخر . لقد سعى احد المستشفيات الى تغيير ما كان يسمى نظام وحدة الجرعات ، والذى كان يقضى بوجود مخزون من الأدوية فى كل مركز طبى وبموجب النظام الجديد يرسل لكل مريض الدواء اللازم له عدة مرات يوميا بمقتضى « بطاقة » يعدها صيادلة مركزيون . وقد غضبت المرضات من المعانى التى يتضمنها هذا ، ومنها انهن لم يكن قادرات على إعداد الجرعة الصحيحة وأن سرقات حدثت فى ظل النظام اللا مركزى القديم ، وحاولن تشويه النظام الجديد ، ولم يكن هذا أمرا صعبا . حيث أن بطاقات الدواء فشلت فى المرحلة الأولى فى الوصول فى الوقت الملائم ، وفى بعض الاحيان فقدت بعض الروشتات الفردية . بل أن المشكل الاصعب تمثل فى أن الصيادلة استغلوا هذا الهياج العظيم ليحظوا بمكانة واعتراف أكبر . وفيما يلى الطريقة التى نظر بها الصيادلة الى الوضع الجديد :

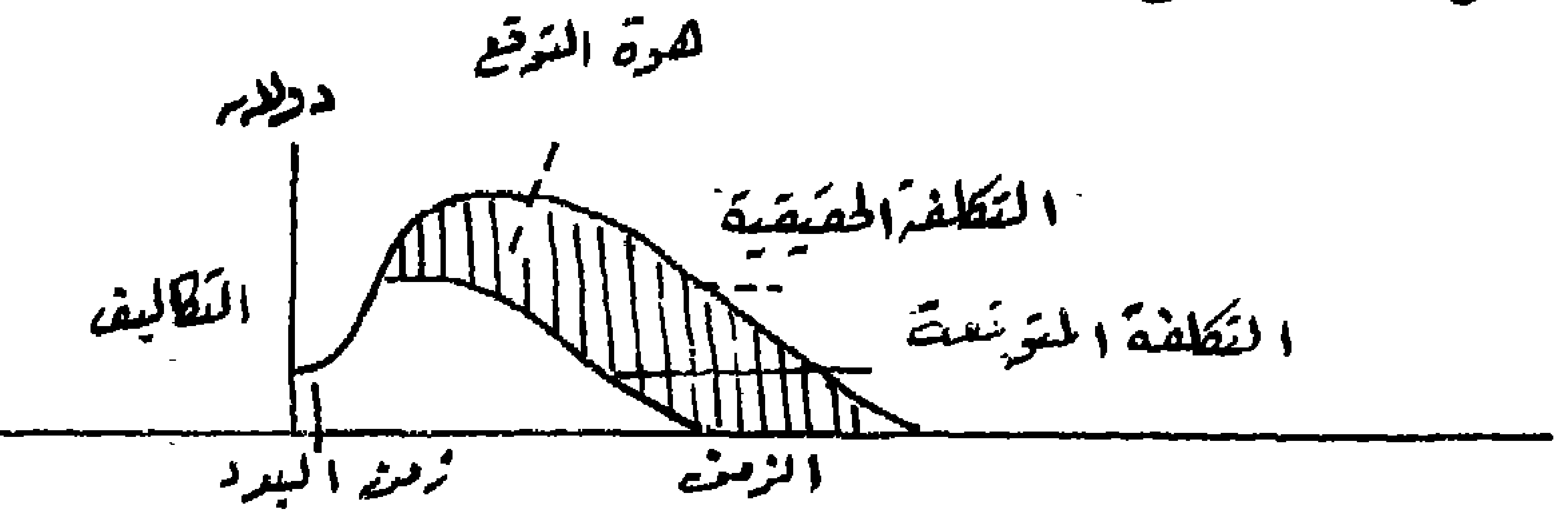
إن الأطباء والمرضات على حد سواء يرتكبون الاخطاء فى اعطاء الدواء للمرضى . وفى الماضى كنا فى وضع ضعيف بالنسبة لضبط الروشتات المعدة لمريض واحد والتى ربما كانت متناقضة أو غير

متجانسة مع بعضها البعض . كذلك لم نكن في وضـــع يســمح لنا باجراء دراسـات عن فـاعلية أنواع معينة مــن الادوية الجـديدة بالنسبة لامراض معينة . أما الآن فان لدنيا ســجلات أفضــل لما يحصل عليه المرضى ونستطيع أن نعمل على ايقـاف روشـتة غير ملائمة عندما نقارنها بما يتلقاه المريض فعلا . كما أن لدنيا المبرر والمعلومات الكافية لتبرير زيارة الادوار لفحص ســجلات المرضى وتحسين دراساتنا وخدماتنا .

بالطبع أن ما كان يعنيه رئيس الصيدلية هــو انه يريد تغيير وضــعه بالنسبة الى الممرضات والاطباء . ففي الماضي كان الصيادلة يخـدمون هيئة الاطباء فحسب ، امــا الان فهــم يريدون أن يأخـذوا المبادرة في العمل وأن يراقبوا . لقد استخدموا التغيير كرافعة يفتحون بها ثغرة في علاقات الاوضاع الوظيفية الثابتة وبعدها يحسنون وضعهم التنظيمي النسبي . وفي مقابل ذلك ، فان الصيادلة ســيصبحون كبش فـداء لاى مشكلات حتمية في التشغيل (مثل تأخير التسليم أو كسر زجاجة) .

الضغط الادارى المفرط يثبط التناوب :

إن كل شيء قلناه عن المشــكلات غير المتوقعـــة للتغيير ـ امتد أثره لمجالات كثيرة من الاعمال لم تكن متوقعة ، اجهاد المســتخدمين الذين يتعرض للتهديد روتينهــم وقيمهــم ومــكانتهم (وكذلك يسر أدائهـــم لوظائفهم) ـ كل ذلك يخلق ضــغوطا على الادارة . ويصــبح المديرون الأفراد الذين يسعون الى ادخال التغيير في بؤرة هذا الضــغط عادة . وتكتشف الادارة العليا التناقض أو الهوة بين التوقعــات المفــرطة في التفاؤل وبين الواقع . وكلمــا كانت المنطقــة المظللة في الرســم التالى أكبر ، كلما زاد احتمال الضغط الصادر عن الادارة العليا مــن اجــل نتائج افضل واسرع .



وسيصور رد الفعل ازاء هذا الضغط التمايز بين القـــادة والمديرين غير الملائمين . إذ سيتمثل رد فعل المديرين العاديين فى ارسال الضغط إلى أسفل ، وهم إذ يتعرضون للتهديد ويصيبهم الاضطراب العصـــبى خوفا من النتائج ، فانهم يركزون جهودهم على تنفيذ التحسينات جبرا وعنوة .

ولسوء الحظ تكون النتائج غالبا على عكس ما كان مقصـــودا ، ليس فقط لان مـــرؤوسين كثيرين يغضـــبون أو يقـــاومون الاكراه المفـــرط أو المهدد ، بل بسبب ما تتطلبه عملية التغيير . ذلك لانها تتطلب تطـــوير اساليب وروتين عمل جديدين ، يشملان عادة الافراد والادارات الذين كانوا حتى ذلك الوقت أعداء أو على الأقل غرباء . ويمكن لهذا الروتين الجديد أن يتطور من خلال عملية المحـــاولة والخـــطأ فقـــط ، تلك التى تتطلب حدودا « لحلبة » المجموعة و « خصائص» للوظيفة الفردية يمكن النفاذ منها .

وتحقيق هذه الانماط الجديدة الصعبة ، التى تنشىء علاقـــات متبادلة بين الغرباء فيما سبق والتحول من دور مقبول إلى دور آخر ، يتم عادة فى اسوأ وقت . ان التطوير يقلب كافة الايقاعات أو الموازين الاساسية للتنظيم . ويجعل التأخيرات تتفاقم ، كما تزيد التجاوزات والمشـــكلات غير المتوقعة ، من قلق الادارة . وكما لاحـــظنا مـــن قبل فـــان التكاليف المقدرة ومعالم (صـــوات) جـــداول التنفيذ تكون على الدوام متفـــائلة بافراط . فالوفورات المتوقعة أقل ومنحنيات التعلم أكثر استعصاء مما وعدبه المشرفون .

وخلال هذه الفترة ، من المحتمل أن تهجـــم مســـتويات ادارية كثيرة كما يهجم العاملون بها فجأة على الفنيين والعمال ســـيىء الحـــظ ، فى حين يستدعى مديروهم المهنيون « ليصبحوا محلا للتوبيخ » وليفسروا التجاوزات . وفى ظل هـــذا الضـــغط ، يتمثل رد فعـــل معـــظم المديرين ومجموعات العمل فى تشكيلة من الدفـــاعات ، تؤدى كلهـــا تقـــريبا إلى جعل الاتصالات أكثر صـــعوبة بين اجـــزاء التنظيم الجـــديد ، وهـــى المترابطة بالاضافة إلى انها تصبح اقل رغبة فى الحل الوسط من أجل صالح مجموعة فنية أخرى . وهكذا ففى الوقت الذى يصبح فيه التبادل والتناوب السريع ذى النفع المتبادل أكثر الحاحا ، فان التنظيم يحفـــز

المشتركين على أن يصبحوا أكثر ترابطا وأقل تجاوبا . وتحول السرية ولوم الآخرين والاصرار على « اللاتغيير » ما كان يمكن اعتباره نظاما مفتوحا بدرجة معقولة إلى مجموعة من النظم الفرعية المغلقة .

وليس من الشاذ أن نلاحظ أن التجديدات السديدة يتم وأدها خلال هذه المرحلة التى تكون فيها أكثر قابلية للهجوم عليها.

ضغوط المستخدمين :

بالاضافة إلى الضغوط التى تأتى من الادارة العليا ، فان المديرين الذين يسعون إلى التغيير محاصرون بمرؤوسيهم . فالشكوى هى رد الفعل المتوقع ، للاجهاد والقلق وعدم التأكد . وكما أن الادارة تسعى إلى توجيه المرؤوسين على نحو مضطرد (بالقدر المضاف من التوجيه والاقناع اللذين تتطلبهما الوظائف الجديدة ، وعدم وجود روتين آلى ، والمشكلات غير المتوقعة على نحو مستمر) ، فان المستخدمين يسعون إلى الاحتفاظ بشيء من التوازن عن طريق توجيه انفسهم باستمرار . ولا ريب أن جزءا من هذا التفاعل المتزايد يتخذ شكل التشكى داخل المجموعة والاتجار بالاشاعات ، لكن من المحتمل أيضا أن يكون هناك قدر كبير من التشكى يتصاعد إلى أعلى خط السلطة :

ليس هناك مكان لمتعلقاتنا الشخصية فى منطقة العمل الجديدة . أن مكتبى الجديد ساخن بدرجة زائدة (أو كثيرا لضوضاء أو بارد) . احتاج إلى وقت أطول للتكيف مع الوظيفة الجديدة .لابد أن تكون المعدلات أعلى .

وكل هذا يستغرق وقتا وطاقة ويمثل ضغطا اضافيا على الادارة .

وهكذا فكما قلنا منذ البداية ، يتجاهل مديرون كثيرون ممن اعربوا عن انزعاجهم ازاء دور القيادة ونبذهم له إلى مالا نهاية ، يتجاهلون الحاجة إلى التغيير ويختارون الوضع القائم . بالطبع أنهم وهم يفعلون ذلك يقضون على منظماتهم بالخروج عن الموضوع وسوء التكيف .

لكن معرفة المشكلات تزود القادة بوسائل ادخال التغيير .

ولننتقل الآن إلى ذلك الجانب الاكثر ايجابية .

تيسير التغيير :

إلى حد ما ، فان خير نصيحة تقدم إلى المديرين الذين يتعجلون احداث التغييرات الكبيرة هي أن يدركوا الأمور مسبقا ، أى أن يكونوا واقعيين فى تقديرهم لخفة الحركة والنشاط التى ترتبط عادة بالافكار الجديدة ، والميل نحو الافراط فى التفاؤل . فلابد من الاعتراف بغلو التكلفة المترتبة على اشاعة الاضطراب فى شبكة العلاقات الاجتماعية الدقيقة التى تؤدى إلى الكفاءة . لكن الأمر يتطلب ما هو أكثر من هذه الجرعة الكبيرة الباردة من الواقعية . فمهارات القيادة حاسمة هى أيضا .

كل مدير هو مدير لمشروع :

يتعين على المديرين إذا أرادوا إدخال التغيير أن يكونوا قادرين على أن يوحدوا معا عناصر التنظيم التى تكون عادة غير مترابطة فيما بينها بصورة وثيقة وذلك عن طريق :

١ ـ معالجة ردود افعال ومقترحات المرؤوسين .

٢ ـ التحرك إلى الأمام وإلى الخلف من الخطط والتصميمات الأولى خلال مراحل الاستخدام النهائية .

٣ ـ تيسير المفاضلة بين وداخل الجماعات عندما يتم تغيير انماط التنسيق بينها أو عندما يكون التعاون مطلوبا .

بعبارة أخرى ، أن التغيير يقلب الروتين القائم ، وتتطلب الحلول إعادة تحديد كل مناطق التداخل والاعتماد المتبادل تقريبا . ويتعين أن « يدير » هذه المفاضلات شخص ما فى وضع يتيح له أن يرى الصورة كلها وأن يدرك الآثار المترتبة عليها . وفى حين يكون من الواضح أن لدى الادارة العليا أو الرئيس مسئولية اسمية عن التغييرات الكبيرة ، فانه ستكون هناك تجديدات تنظيمية كثيرة تبدو ذات ابعاد أكثر تواضعا ، بل قد تقتصر على ادارة واحدة ، وستظل « تنتشر » عبر « وباء التغيير » الذى وصفناه . وهنا يتعين على مديرى المستوى الادنى أن يتعلموا كيف يكونون مديرى مشروعات .

نحن نستخدم هنا مصطلح « مديرى مشروعات » لنصف الدور الذى بمقتضاه يسعى المديرون إلى جعل الآخرين يتخذون القرارات المتعلقة

بالموضوع والتى تجىء فى وقتها على حد سـواء . وذلك بدلا مـن قيام هؤلاء المديرين باتخاذ عدد قليل من القرارات بانفسهم ـ وأن يفرضوا الاختيار ويحبطوا المآزق . وسـنصف فى الباب التالى الابعـاد الكاملة لأدوار مديرى المشروع ، ولكننا سـنكتفي هنا بمجـرد تحـديد هـذه التبادلات .

العلاقة بالمرؤوسين :

يتعين على المديرين الذين يريدون أن يصـبحوا وكلاء للتغيير أن يتوقعوا تلقي المزيد من المبادرات من المرؤوسين وأن يقبلوا هـذا أثناء عملية التغيير . وكما لاحظنا فى مثال شركة التعـدين السـابق ، فـان بعضها يمكن أن يتضمن معلومات جديدة ومفيدة ـ مثل ايضاح لاعتبار قد أغفل فى الخطة ، أولنقص غير مرئي ـ أو لاشياء تبعث على الضيق والغضب .

إن كثيرين مـن المراقبين للنجـاحات اليابانية فى مجـال التغيير التكنولوجى السريع يعزون ذلك الى طـريقتهم فى العمـل الدقيق المتأنى لمواجهـة المشـكلات . بل إن عمـال خـط التجميع يتم تشجيعهم على تأمل النماذج الكاملة للتصميمات الجـديدة لخـط الانتاج الجديد ومحطات العمل وتقدير مدى الجودة التى يرجـح أن يعمل بها . وبجدية يبحث المهندسون الانتقادات والاقتراحات التى تقدم ويسعون إلى ضـمها إلى التصـميمات النهـائية . وفى شركة سـونى فـان مشرف خـط الانتاج الأول ، هـو مهندس يستطيع أن يضع شكاوى المستخدمين واقتراحـاتهم فى الاعتبار بالنسبة لاجراءات التغيير .

الوقت والانفتاح :

والروتين ضرورى للتغيير لان المديرين يحتاجون إلى قدر كبير مـن الوقت يكرسونه لكل من حل المشكلات والتجاوب مع خليط من الكرب والصـعاب واليأس وليس فى مسـتطاع المديرين توقـع التمييز بين الشكاوى المشروعة (« أن العملية الجديدة ليست مساعدة على العمـل حقا ») والقلق (« لا اتوقع أنها سـتساعد على العمـل ») ، أو اليأس (« أنها تساعد على العمل ، لكنهـا تضربى بطـريقة مـا ») ، والشيء

المطلوب هو الوقت الكافى لسماع الاعتراضات وابداء الاهتمام بمشكلات وملاحظات الآخرين ، ومن ثم تمييز العوامل الجديدة والجديرة بالبحث عن غيرها من المشكلات مثل مشكلة علاقات انسانية تحتاج إلى مهارة اشرافية فقط .

وهكذا يتطلب الأمر النظر إلى « المشاركة » ليس باعتبارها أسلوبا لتحسين المشاعر ، وانما باعتبارها وسيلة مشروعة لاكتشاف المعلومات الجديدة والمشكلات . وذلك أن المرؤوسين هم أقرب الناس إلى وضع العمل وفى مقدورهم أن يروا عن كثب وبصورة مباشرة العناصر التى قد يتجاهلها حتى المديرون المحنكون أو لا يدركونها . ففى الحالتين السابقتين اللتين سقناهما عن ماكينة الشاش الجديدة وعملية صهر المعدن ، يشكو المستخدمون فيهما من وجود اخطاء تقنية . وكانت الادارة مقتنعة بان شكواهم أما أنها كانت تهربا من الواجب أو عدم تآلف مع التكنولوجيا الجديدة ، بدرجة جعلتها ترفض الاصغاء اليهم .

وفى الوقت الذى يكون فيه من المفيد حقا من الناحية النفسية الاصغاء للآخرين ، فان لدى المديرين اسبابا فنية جيدة لتحبيذ المشاركة .

فقد جاء فى استعراض أخير للتخطيط العام ذكر لحالة ادارة تعزيز الصحة العامة بالمدينة التى حاولت تحسين انتاجية المستخدمين عن طريق جداول العمل المتغيرة . فقد كانت الحاجة إلى العاملين تزيد فى اوائل الأسبوع عندما يتراكم هناك الكثير من الفضلات . وكان الجدول السابق يتضمن تشغيل العاملين ستة ايام اسبوعيا (إلى السبت) ، لكنهم كانوا يمنحون كتعويض لهم عن ذلك ٣ أيام اجازة أسبوعية (من السبت الى الاثنين) . وكانت المشكلة هى عدم كفاية العاملين فى يوم الاثنين ، وكان النظام القائم يستخدم أقل أطقم فى هذا اليوم . وبعد التشاور مع العاملين وربط هذا ببعض الاساليب الفنية الاحصائية ، أمكن استنباط جداول بديلة أكثر فاعلية ، وأن بقيت جذابة . (وكان الحل يقضى بالغاء فترات التوقف فى منتصف الأسبوع الثانى ـ عندما تكون الأحداث الاستجمامية أقل ازدحاما ـ بالاضافة إلى التوقف فى أيام السبت)[٨] .

---

(٨) ايروين هارجروف ، المرجع ، المذكور ، ص ٣٠ .

تحقيق تكامل المراحل في دورة التنمية :

إن المجموعات المختلفة التي تسهم في التغيير منذ بدايته حتى تطبيقه ، ستصر إذا ما تركت وشأنها ، على استقلالها الذاتي . فهي تفهم عملية التغيير على اعتبار أنها مراحل منفصلة تماما . مع افتراض أن كل مرحلة من هذه المراحل الاربع مجزأة :

١	٢	٣	٤
تحديد المشكلة	المواصفات	التطوير	
←───	←───	←───	الاستخدام
ومرحلة الفكرة	والتصميم	والمحاولة	

ويدرك مديرو المشروعات المحنكون أن هذه المراحل الأربع المعتادة في أي برنامج للتنمية لا يمكن أن تبقى منفصلة عن بعضها البعض بالاضافة الى انه ليس هناك تقدم متتابع مرتب من المرحلة الأولى إلى المرحلة الرابعة . والواقع أن تضمين المراحل النهائية للتنمية أمر جوهري للتخطيط الواقعي . فلقد ساد في الادارة القومية للفضاء والملاحة مبدأ هام كان يتردد كثيرا هو « يتعين علينا أن يكون لدينا مستعمل ما في الانشوطه[٩] » . فقد حدثت مشكلات خطيرة في استخدام المحركات النفاثة للملاحة الفضائية في قطارات الركاب لان التصميم المحكم ومهندسي التطوير لم يستخدموا كثيرا من مدخلات العاملين بالسكك الحديدية .

ولا تتم هذه التبادلات في الآراء في وقت واحد ولا في اتجاه واحد . فلا يكفي أن يخبر المستعمل أو مجموعة التنمية ، المصمم أو واضع التصور بما يحتاجونه فحسب بل لابد من أن يكون هناك تبادل متكرر للرأي : « ما الذي سيحدث إذا حاولنا أن نفعله بهذه الطريقة كيف سيؤثر ذلك على عملكم » « إذا لم تستطع أن تقوم بهذا النوع من العمل ، فما الذي تحتاجه ليكفل لك اداء تلك المتطلبات » . ومن ثم فان مديري المشروع يعملون كوسطاء ضباط اتصال ، يشجعون المفاضلة ويتصرفون كسماسرة شرفاء :

---

(٩) ليونارد سايلس ومارجريت تشاندلر ، ادارة النظم الكبيرة ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٧١ ، ص ١٣٠ ــ ١٦٠ .

جان ، أن أنت أجلت هذه الطلبية لمدة أسبوع واحد ، وهي مدة كافية لجعلهم يتمون البرنامج من البداية إلى النهاية ، فانى أستطيع أن أجعل مجموعة اختبار خاصية إمكانية الاعتماد على المنتج ، تؤجل اختباراتها وترسل لك عددا اضافيا من العاملين . وبعدئذ إذا لم يكن هذا مجديا ، فان « بل » سيرحب بتحديد مدخلات بدرجة أقل .

وهكذا يتوقع المديرون قدرا كبيراً من المفاضلة إلى الأمام وإلى الخلف ، من التكرار كما يدعونه المهندسون ، من المحاولة والخطأ ويتناقض هذا بصورة حادة مع الايمان الساذج بالخطط التفصيلية الموضوعة بدقة والتى يتم فيها التفكير فى كل الطوارىء مقدما بواسطة الفنيين المخططين بعيدى النظر . ذلك أن الخطط تتطور وتتشكل بواسطة خبرات ومشكلات الحياة الحقيقية . فليس هناك طريق يمكن به اختبار أو حتى توقع مئات أن لم يكن آلاف التباديل والتوافيق المتضمنة فى عملية تركيب النظم الجديدة .

وذلك من أوضح الأسباب لأن السيارات الجديدة ليس بها « علل » ، وهذا بسبب اجراءات الاختبار غير الملائمة أو التى تدعى التفوق . ذلك أن عددا قليلا فقط من الاجزاء الجديدة يتعين عليه أن يتفاعل مع مئات من الاجزاء القديمة فى سيارة ستجرى قيادتها باساليب قيادة ليس لها من نهاية ــ على طرق متباينة إلى أقصى درجة وفى ظروف مناخية وظروف صيانة مختلفة تماما ــ يعتبر سيارة جديدة لا يمكن التنبوء بها .

إن قوى التغيير تجتاح النظام بأسره عن طريق الحفاظ على اتصالها بمجموع التدفق ، وهى تدرك أنه سيكون لمشكلة ما فى احدى المراحل انعكاسات ومتطلبات على كافة المراحل الأخرى من دورة التنمية .

التيسير بين الجماعات :

هناك حاجة مماثلة إلى دور الاتصال داخل مراحل تدفق العمل . وكما رأينا فان مختلف جماعات العمل التى يتعين عليها أن تستخدم المناهج أو التكنولوجيا الجديدة ، والتى قد تتعرض مكانتها وأمنها

الاقتصادى للخطر ، والتى تتشوف إلى أن تكون قادرة على استيعاب التقنيات الجديدة ، هذه المجموعات يرجح أن تتعرض لضغط ادارى اضافى لتجعل النظام الجديد يعمل بسرعة وبكفاءة . أن الضغط بالاضافة إلى الخوف يدفعان إلى تكوين العادات والتثبيت .

ويسعى المديرون اليقظون إلى حماية جماعاتهم ، ومنع اغرائها للاستجابة لضغوط الادارة العليا من اجل تحقيق نتائج أسرع . والهدف من ذلك هو التشجيع على مزيد من الانفتاح وليس التثبيت . ففى ظل الضغط تسعى الجماعات إلى حماية اختصاصاتها وروتينها المعتاد وتكرس طاقاتها لاثبات أن الشخص الخارجى مخطىء . ولنسترجع الحالة السابقة عن المحللين الذين يستخدمون ملفات مشتركة و « قسما للمشكلات الخاصة » . ففى ظل الضغط أجهدوا الملفات وقسم المشكلات الخاصة وعجزوا عن تطوير نوع من « الدوران حول العمل - أى الحلول الوسط أو عمليات التكييف التى تيسر تشغيل النظام الجديد .

إن مديرى المشروع يهتمون أساسا بالمآزق التى يمكن أن تكون مكلفة فى الوقت والنقود وتؤدى إلى مواجهات رمزية ، فمثلا حين تصر الجماعة أ على أن وجودها نفسه مهدد بسبب مطالب الجماعة ب . ولتجنب هذا ، يسعى المديرون إلى ايجاد حل سريع لمنازعات العمل فيما بين الجماعات ، ويهتمون بالحل أكثر مما يهتمون بتحديد ما إذا كان ماتم تطويره هو الانسب فنيا . أن التسوية افضل من تحقيق الانجاز فى كثير من القضايا . فبمجرد أن تتحول الأمور إلى مواجهات رسمية ، يتطلب حل القضايا السطحية والاساسية قدرا غير عادى من الزمن للتفاوض حولها .

وهكذا فان المديرين المتجهين نحو التغيير والحساسين للتفاعلات المثيرة للادارة العليا فيما يتعلق « بهوة التوقع » يحاولون الابقاء على النظام فى حالة حركة ، وأن يكونوا بمثابة « المعجل » كما سنصف ذلك فى الباب العاشر .

أساليب التغيير التى تستخدمها ادارة المشروع :

وبالاضافة إلى ذلك يتوافر للمديرين المحفزين إلى التغيير تشكيلة

من الأساليب المتاحة للاستخدام :

١ ــ البحث عن نجاح سريع ، وعن مشروعات الاستعراض ، والمصادر الأخرى للمكافأة السهلة للمشاركين . وقد يتطلب ذلك القيام بالاجــزاء الســهلة أولا ، « لتوجيه التفــكير » ببعض النجــاحات الأولية ، وبذلك يكفلون التعزيز المبكر والمشجع .

٢ ــ الاستفادة من المصادفات « المحايدة » لتعديل الخطط . فعلى سبيل المثال قد يكون الرحيل المحتمل لاحد المنشقين سببا جيدا للقيام بالعمل الضرورى فى هذه الادارة مبكرا عنه فى الادارات الأخــرى التى لا تزال « المعارضة » تقودها .

٣ ــ استغلال التيار حيثما كان ممكنا ، أى استغلال النظام اللائحــى والتنظيم الاجتماعى باقصى ما يمكن . وإذا استطاعت الرموز القــائمة والمحترمة أن تستمر فى احتلال مــواقع حــاسمة ، فــان ذلك ســيكون مفيدا . فعلى سبيل المثال :

بدأت احدى شركات التأمين فى اصدار نوع جديد مــن التأمين اعتبر غير مــلائم أو منخفض المكانة وغير جــدير بهــذه الشركة العريقة الطيبة السمعة . لكن إذا أمكن معالجة التأمين بواســطة عاملين ذوى مكانة ممتازة وفى مواقع لها وضعها واســتغلال أى من العناصر المرتبطة بسياسات المكانة العالية ، فان ذلك سيجدى فى هذا الصدد .

وهــذا مــا يدعونه علمــاء الانثروبولوجيا « بالتوفيقية » : أى دمــج عناصر من المؤسسات التى كانت مقبولة من قبل فى المؤسسة الجديدة .

٤ ــ تأكيد التعديل الهيكلى على « التحول » . فهناك اغراء للمديرين بان « يبيعوا » التغيير على اساس التحسينات المتوقعة ، والوقاية من عدم الاستقرار و « الحاجة » الحقيقية إلى التغيير . ويتعين على المعــالجة الجيدة أن تدفع القبول بتغيير العناصر الهيكلية التى ستوفر القبول .

ويتضمن الهيكل عناصر مثل الموقــع والرقــابة وتقســيم العمــــل وما شابه ذلك . فعلى سبيل المثال :

كان من الشائع للغاية ، خلال الأيام الأولى لادخال نظام الآلية أن تجد المشرفين يعارضون المعدات الجــديدة . وكان جــزء مــن المشكلة ينبع من عجزهم عن مواجهة الوقت الاضافى وعدم وجود

صلات مع المستخدمين وذلك عندما قللت الماكينات الآلية الحاجة إلى اعطاء الأوامر والسؤال . وعندما اعيد تشكيل هيكل الوظائف الاشرافية واضيفت اليها عناصر اخرى اتاحت للمشرفين الفرصة لتأكيد أنفسهم والانهماك فى العمل ، اختفى قدر كبير من مقاومة التغيير .

وبعباره أخرى : إن المديرين يتعلمون أن تغيير السلوك يسبق ولا يتبع تغيير الموقف . فاذا أمكن حفز المرؤوسين على تغيير اعمالهم لتتسق مع نوع من التغيير ، فان المواقف المعززة لهذا السلوك ستجىء وسيجىء التغيير نفسه . ذلك أن اقناع المرؤوسين بانه يتعين عليهم تغيير سلوكهم ، أمر أكثر صعوبة .

٥ ـ استغلال المراسم للحصول على الاعتراف بمشروعية وعمق التفكير فى مختلف عناصر التغيير . فعندما تعالج هذه الأمور جيدا ، يمكن أن تثير مشاعر مؤيدة ويمكن أن تغرس الفهم والاحترام للتسهيلات والاشخاص والممارسات الجديدة . إن المراسم تتضمن تصويراً جزئيا للعلاقات الجديدة بتقديم وتنصيب وتوضيح ما هو جديد ، واضفاء طابع مسرحى على الجديد :

إن مرفقا جديدا يمكن افتتاحه فى احتفال رسمى تقوم فيه كبيرة المستخدمين الأشد توقيراً بنقل ملفاتها الاثيرة أو حامل معطفها أو دولاب أوراقها إلى هذا المرفق ، وتقص « رسميا » « الشريط » الذى يفتح الباب . وتركز الخطب على أهمية المناسبة بالنسبة لتاريخ الوكالة .

٦ ـ ارساء أساس التغيير باذابة جليد المواقف القديمة وكذلك تشجيع المواقف الجديدة عن طريق تلك التعديلات الهيكلية . وتتخذ عملية اذابة الجليد غالبا شكل مساعدة العاملين على تبين عدم ملاءمة الأساليب الراهنة :

ـ تقديم عروض البيانات التى تؤكد المشكلة . الاحصاءات المقارنة التى تصور الاداء فى مختلف الوحدات والتنظيم عبر الزمن .

ـ عرض المشكلات والتناقضات على الملأ عن طريق مصادر معلومات موثوق بها . فمثلا اكتسبت احدى مؤسسات العلاقات العامة المعروفة شهرتها بتسجيل تعليقات المستخدمين المرشحين عن الشركة على

اشرطة تسجيل ، وهؤلاء المرشحون اصبحوا فيما بعد هم المسئولون الاساسيون فيها .

ــ عروض الجماعة الصغيرة ــ التى تسمى عادة « تدريب الحساسية » ــ والتى تشجع الافراد على تأمل ما يعتقده الآخرون فيهم ، وبذا « يرتفع وعيهم » .

٧ ــ وبالطبع توفير الأمان والضمانات والتأكيدات المعقولة بأنه لن يضار الأفراد المعنيون من التغيير .

٨ ــ التمسك بالواقعية عند تحديد طول الوقت اللازم للتكيف . فكلما طال أمد عدم تغيير الوظائف ، وقلت خبرة تعلم اشياء جديدة ، كلما استغرق المستخدمون وقتا أطول لتناسى المهارات القديمة وتعلم مهارات جديدة على حد سواء .وكثيرا ما نلاحظ أن بعض المهارات اليدوية التى تتغير قد تجعل المستخدمين يستغرقون مدة تصل إلى ٦ شهور من إعادة التعلم وذلك لاستعادة كفاءتهم ويسر أدائهم السابق . أن ما يبدو انماطا جديدة بسيطة للتنسيق قد يتطلب فترات تعلم طويلة قبل أن تصبح روتينا آليا غير مرهق .

٩ ــ تذكر كيف يصبح المستخدمون قلقين وغيرشاعرين بالآمان إذا ما فقدوا روتينهم ومهاراتهم المريحة المؤكدة . وسيحتاجون فى الفترة التى يجربون ويتعلمون فيها مهارات جديدة ، إلى الشعور بالأمن وإعادة طمأنة المشرفين لهم و « وقف » التقييم الانتقادى .

١٠ ــ توقع التعامل مع ثلاثة تنظيمات بدلا من تنظيم واحد خلال التغيير . ففى احيان كثيرة يتعين الاحتفاظ باجزاء من التنظيم القديم لضمان استمرار الانتاج .فى حين سيحاول المديرون بناء التنظيم الجديد الدائم الذى سيتسق مع التكنولوجيا الجديدة . وفى الوقت نفسه سيكون هناك تنظيم مؤقت ، هو عادة « المشروع الدليل » أو التنظيم النموذج ، والذى يكون ضروريا لمواجهة النواقص والجوانب التى إغفلت فى التصميمات الأصلية .

١١ ــ ممارسة ــ بالمعنى الحرفى للكلمة ــ انماط جديدة للتنسيق فيما بين العمال وفيما بين الجماعات لمجرد أنهم غرباء لم يتآلفوا بعد . ويتعين على مديرى المشروعات أن يعيدوا بروفات الانتاج الجديد ــ بالمعنى الحرفى للكلمة ــ بواسطة تشكيلة من الوسائل الفنية التى تكفل

للمستخدمين أن يدركوا ذاتيا علاقة ما يقومون به بما يفعله الآخرون . وبعبارة أخرى ، يتم توضيح ومناقشة وتجريب مناطق تداخل كل الوظائف والنشاطات ، شفاهة فى البدء ثم سلوكا بعد ذلك .

بل أن تبدأ الادارة القومية للفضاء والملاحة الجوية فى المراحل الاساسية فى عملية التنفيذ (أى قبل اطلاق أى قمر صناعى مباشرة) تجمع معا كل المشتركين الذين يمثلون مختلف المراحل وكل عناصر النظم التى ستتفاعل تكنولوچيا فى مركبة الفضاء ـ مصممى التعزيز ، وخبراء الوقود ، والعاملين فى الاطلاق ،ومصممى مراكب الفضاء ، ومصممى التجريب ، ليستجوب كل منهم قرناءه عن خططهم وعملهم ويتحداها وذلك بهدف تعرية أى قصور أو جوانب مغفلة أو متاعب محتملة . وقد أصبحت مثل هذه المؤتمرات منبرا قويا يتيح إعادة التفكير والتبرير لكل القرارات والاجراءات السابقة تقريبا . فننظر لان ادارة المستوى الأعلى لا يتصور أن فى استطاعتها القيام بعملية إعادة التحليل الهادفة المفصلة هذه ـ فان أولئك الذين يعرفون تفاصيل النظام هم فقط الذين يكونون فى وضع يمكنهم من توجيه السؤال والرد .(١٠)

حالة جهاز الغاز « الذى لا يمكن تشغيله » :

لاشك أن الاحاطة ستكون على نحو أوفى إذا تأملنا عن كثب وبتفصيل مشكلات التطبيق والحلول المرتبطة بالتكنولوچيا الجديدة . وكما رأينا فان المبتكرين يصورون فورية الارباح ودرجة « اكتمال » العمليات الجديدة على نحو أقل مما تستحق ، وكذلك التكاليف المرتبطة بالانتقال من التطوير إلى التشغيل . ويمكن أن يكون هذا البخس نتاجا للتنويم المغناطيسى الذاتى للمجموعة الصغيرة (الشعور الزائد بالخفة والنشاط) ، ولتفضيل التنظيم للتفاؤل ـ فى اعطاء الموافقة ـ وأكثر أهمية نتيجة لعدم التعود على شىء ما جديد . ومن المستحيل تماما معرفة كل الفوارق الدقيقة وكل مشاكل التشغيل والصيانة بالنسبة لشىء لم يجرب أبدا من قبل (الواقع أن هذا ما نعنيه « بالبراعة والحذق » ـ والسبب فى انها على هذا القدر من القيمة ـ ذلك

---

(١٠) سايلس وتشاندلر ، المرجع المذكور ، ٢١٦ و ٢٢٣ .

انها جماع الحكمة العملية غير المكتوبة وغير المدونة ، التى تحول النظرية الجيدة إلى شيء يعمل) .

وكانت الحالة المذكورة تتضمن جهازا لتنقية الغاز لمقاومة التلوث ، صمم لاستبعاد الكبريت من دخان الفحم الحق بمحطة لتوليد الطاقة الكهربائية لتشغيل المرافق[11] . وقد اكتشفت شركة التشغيل أن الأمر يتطلب ٤ سنوات تقريبا لتطوير البراعة فى استخدام ما كان يفترض أنه عملية مفهومة وبسيطة نسبيا . فبعد اقامة المرفق وبدء التشغيل ظهرت كل أنواع المشاكل :التسرب ، التجمد ، الفشل الجزئى تحديد المقياس . وطلب تسعة عشر من بين العشرين عاملا من عمال التشغيل المكلفين بالمعدات الجديدة نقلهم على اساس أنه لا يمكن تشغيله . ونظرا لانه اقتضى نفقات ضخمة ، فقد قررت الشركة جعله يعمل . وهاهو ما فعلته :

سلم طاقم مدرب حديثا من واحد وخمسين فردا إلى مدير اشتهر بمعالجة المهام الصعبة . وتم وضع معدات حماية جديدة لحماية وحدات التشغيل من الثلج والتجمد . وتم كساء كثير من المراوح والمضخات بصلب لا يصدأ لمقاومة التآكل . واستخدم فى اماكن أخرى طلاء مضاد للاحماض . وتم تطوير اجراءات جديدة للتحكم فى حموضته « الملاط » حتى لا تسد الفضلات من الرقائق جهاز غسيل الغاز (لاحظت الادارة أن الأمر تطلب ٣ سنوات لتطوير هذه المعارف عن أثر الحموضة على البقايا الرقيقة والأسلوب الفنى لمواجهة ذلك) . واخيرا تقررت خطوة صيانة اضافية : ففى كل ليلة تغلق احدى وحدات جهاز تنقية الغاز الثمانى وتغسل بخراطيم مياه عالية القوة .

ونتيجة لكل هذه الاجراءات الجديدة ، بالاضافة إلى المعدات المصممة اخيرا ، أصبح جهاز تنقية الغاز يعمل حاليا بكفاءة عالية ، ونادرا ما يقل انتاجه ، بل انه يتجاوز بالفعل الاداء المتوقع للنظام (استبعاد ٩٩ فى المائة مقابل ٨٠ فى المائة متوقعة

---

(١١) جاءت التفاصيل فى وول ستريت جورنال ، ١٤ يونيو ١٩٧٧ ، ص ١ واستمدت من تجربة محطة الطاقة والاضاءة فى مدينة كنساس ذات جهاز غسيل الغاز بالحجر الجيرى التى بناها بابكوك ويلكوكس فى ١٩٧٧ .

من المخلفات الهبائية لثاني اكسيد الكبريت) .

وهكذا تحول استثمار قدره ٣٦دولار افترض الكثيرون انها ضاعت ، إلى نجاح تكنولوچي عن طريق المحاولة والخطأ الدؤوبة . لقد واجهت الادارة « العيوب » وهى محاطة بمحاولات كبيرة لتثبيط همتها وذلك بالقول بان الجهد المبذول كبير وعائده قليل ، وإنه فشل فى تحقيق المنافع المتوقعة منه . وبدلا من عصر اليدين ألما ، وتبادل الاتهامات ، ورفع الدعاوى القضائية ، فان الشركة فعلت ما يحتمل أن أى شركة ستفعله عندما تحاول جعل التغيير التكنولوچي يعمل حقا . فقد واجهت بصورة منظمة كافة « العيوب » وطورت اجراءات عمل مبتكرة :

١ ــ فقد كانت اجزاء كثيرة من المعدات الأصلية غير ملائمة ويتعين تغييرها .

٢ ــ وكانت اجراءات التشغيل والعاملين المتوقعين أمرا غير ملائم ، وكانت اجراءات مختلفة للغاية مطلوبة وكذلك طاقم من العاملين أعلى تدريبا وأقوى حافزا .

٣ ــ وكان يتعين ارتجال اساليب فنية خاصة للصيانة .

الفرص غير المتوقعة :

يسهل خلال التنفيذ اكتشاف النكبات المحتملة ــ وكافة الاشياء التى يمكن أن تمضى فى الاتجاه الخاطىء . لكن الطبيعة ليست قاسية على الدوام ، ولا القدر كدرا على الدوام . وكما أن أسلوب « الاختيار المرسل » يتيح القدرة على مواجهة المشاكل غير المتوقعة ، فان مثل هذه المعالجة تتيح أيضا القدرة على الافادة من الفرص غير المنتظرة .

ــ فى برنامج الفضاء فى الولايات المتحدة ، يكون اداء الاقمار الصناعية احيانا أفضل مما كان متوقعا . وتكفل إعادة البرمجة السريعة للادارة القومية للفضاء والملاحة الجوية اضافة مهام جديدة ، وأن تزيد البعثات وأن تفيد من الظواهر الطبيعية المواتية ــ الملائمة للاستكشاف ــ التى تصادفها سفن الفضاء التى تلف فى المدار .

ــ توفيرا للنفقات دمج احد المرافق العامة عددا من المناطق

الادارية معا . وكانت الخطة الاصلية تنص على أن التغيير لن يتم بشكل كامل الا بعد سنتين لاتاحة الفرصة لمديرى المناطق الحاليين للانتقال إلى مواقع أخرى . ولدهشة الادارة ، فان كثيرين من مديرى المناطق انسحبوا فى هدوء عندما علموا أن ادارتهم ستلغى أو طلبوا استبدالهم . وباستغلال هذه الفرصة ، أمكن تحقيق وفورات التكلفة المرتقبة بصورة أسرع مما كان متوقعا .

استنتاجات

إن التغيير مطلب أساسى متمم لوظيفة كل مدير فى أى مستوى . ويعوق معظم المديرين عن ممارسة القيادة فى هذا المجال ، المعلومات الخاطئة (أو الاساطير) عن التغيير من جانب ، الخبرات غير السارة من جانب آخر . وتتعلق الاساطير بالدرجة التى تشجع بها المنظمات الحديثة ذات الطابع الغربى التغيير وخفة حركتها فى المضى نحوه وتلهف المديرين عليه على النقيض من تحذر العمال منه . فالواقع أن معظم المنظمات ومديريها يعوقون التغيير تماما مثلما يفعل العمال الوجلون .

ربما كان الأمر الأكثر أهمية هو انه على المديرين أن يقبلوا حقيقة أن التغيير صعب ، وأن المشاكل ليست مشاكل اتصال ، أو تتعلق بالشخصية أو عدم الرشد ، لكنها مشاكل جوهرية . وأهم هذه المشاكل هى مشكلة تدمير الروتين الحيوى الذى يعتبر فى الوقت نفسه مصدر الكفاءة الشخصية والفاعلية التنظيمية .

ويتوقع المديرون السذج أن يتركز معظم استثمارهم فى التغيير فى القيام بالتخطيط واقناع الآخرين بقبول التغيير . (والآخرون هم عادة المرؤوسون والرؤساء) . والواقع أن جل وقتهم وأموالهم ستكرس للتنفيذ ، وليس للتخطيط والترويج . فالمراحل الأولى من دورة التطوير تستغرق نسبة أقل من الوقت ، تقل عادة عن ٢٠ فى المائة . ان مواجهة الآثار المترتبة على التغيير ، وتدبير علاقات التداخل الأفقية ، والتغلب على « العيوب » غير المتوقعة ـ كل ذلك يستهلك النسبة الاساسية من الوقت والموارد اللذين سيتكلفهما المشروع .

إن التغيير يتطلب مشاركة واسعة ومكثفة على حد سواء من قبل

المديرين الذين يتعين عليهم أن يتعلموا ما هــو دور مــديرى المشروع : الاعتماد على الآخــرين فى التقييمــات الفنية والحفــاظ على النظــام التنظيمى متلاحما لأطول مدة ممكنة بما يكفل تحقيق الحلول الوســط الحيوية .

إن المديرين غير الناجحين فى التغيير يبحثون عمن يلومونه : الخــطة الخاطئة ، العامل الكسول ، الادارة الأخرى المخربة . أنهــم متوعدون بغضب ، ميالون إلى إقامة الدعاوى ، غير واقعيين فى توقعاتهم بدرجة مفرطة . وبدلا من أن يثابروا على مواجهة المشكلات بالتعاون مــع كل الاقسام المختصة فى النظام ، فانهم يتبجحون أو يجدون مذنبا ما . . أن القول السارى « إن ما أؤمن به لابد وأن يكون سليما » هو قول خاطىء على نحو واضح .

الباب العاشر

مهارات مدير المشروع

تستخدم المنظمات على نحو متزايد ، نوعا خاصا مـن الدور الادارى فى عملية التغيير : ادارة المشروع . وقـد اوردت مجلة « فـورتشن » مؤخرا أن شركة جنرال موتورز تعزو الكفاءة التى ادارت بها خـطوط السيارات الاساسية بها إلى استخدام « هذه الاداة الادارية الهامة » .

ربمـا كان ذلك أهـم أداة إدارية لجنرال مـوتورز لتنفيذ هـذا القرار الجرىء . . . ومـع ذلك فـان نجـاحها يقـوم على نفس التوازن الدقيق بين سلطات الاقناع وبين سـلطات الاكراه التى تميز النظام الأساسى للامركزية المنسقة فى جنرال موتورز . « لقد أصبحنا اسـاتذة الدبلومـاسية » ، ذلك مـا يقـوله ادوارد ميرتز مساعد كبير المهندسـين فى « بونتياك » ، والذى كان مـديرا لمركز مشروع جسم السيارات الملغو حاليا[1] .

---

(١) مجلة فورتشن ١٦ يناير ١٩٧٨ ، ص ٩٦ .

وقد استغلت منظمات البحوث والتطوير فكرة مديرى المشروع السنوات طويلة ، فذلك أمر طبيعى بالنسبة لها . ومع ذلك فان هذا النوع من المنصب الادارى الخاص يتم انشاؤه على نحو متزايد فى أنواع أخرى من المنظمات ـ فحيثما تريد الادارة العليا شخصا ما ليرعى مشروعا جديدا محدد الأجل ، يكون مدير المشروع هو افضل مرشح . ويطرح هذا الدور بعض تحديات القيادة الخاصة : أكثرهما أهمية تحديان هما :

(١) إن كل الموارد الضرورية لانجاز الهدف تقريبا يسيطر عليها مديرون آخرون (٢) ومما يزيد الأمر سوءا أن مديرى المشروع لا يحوزون فى معظم الأحوال الا قدرا قليلا من المعارف الفنية اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة عندما تثور مشكلات فنية غير متوقعة اثناء التنفيذ .

لماذا تستخدم المشروعات :

فيما يلى بعض أسباب استخدام شكل المشروع للتنظيم :

١ ـ أن المشروع ييسر نشر المساندة والتفهم لاستثمار أى عملية جديدة ، وذلك من خلال ممثلى الادارات المختلفة الذين يعملون به .

٢ ـ نظرا لأن النشاط الجديد سيؤثر على كافة المجموعات الممثلة خلال مشاركتها فى المشروع ، فانهم يستطيعون المعاونة فى جعل مواصفاته وادائه متسقين مع الاحتياجات والقيود التى تفرضها الاجزاء من التنظيم التى جاءوا منها ويعجل ذلك بالتكيف .

٣ ـ وفى المقابل فان المشروع سيستفيد من تنوع التخصصات والخلفيات والخبرات ـ وتلك ميزة هامة عن التطورات التى تنشأ عن مجموعة واحدة تسودها قيم مشتركة .

٤ ـ يمكن أن يستمر روتين المجموعات الممثلة لان التجديد يتم « فى الخارج » بواسطة هذا المكون الجديد المؤقت من مكونات التنظيم .

ويمكن أن يكون المشروع تصميما لنظام معلومات جديدة أو شاسيه مشترك جديد (كما فى حالة جنرال موتورز السابق ذكرها) ، أو حل مشكلة تنظيمية مستمرة ، أو خلق منتج جديد . أنه تنظيم مؤقت يستمد من العاملين والموارد الفنية من قطاعات التنظيم الدائمة ، ولكل منها مصالحها وروتينها المتميزين .

تيسير التغيير :

بالطبع تلك هى المشكلات الجوهرية لادخال التغيير التى ناقشناها فى الباب السابق . والواقع أن التغيير يؤثر حتما على جانب عريض من التنظيم ويخلق مشاكل فنية غير متوقعة عديدة تهدد العمليات الجارية ، وتهدد كذلك نجاح النشاط الجديد . وليس هناك مدير واحد يدرك كل تشعبات العمليات القائمة ونتاج تعديل الخطط والمواصفات الاصلية . والتنظيم الرشيد يستخدم مدير المشروع لمواجهة تحديات وتقلبات عملية التغيير . وينصب موضوع هذا الباب على كيف يعمل هؤلاء القادة فى مثل هذا العالم الملىء بالمجهول والغرباء .

وهكذا فحيثما يحاول تنظيم ما ، وجماعة ما ، أو وكالة ما إدخال وظيفة جديدة دون تغيير فى الهيكل الأساسى أو فى تقسيم العمل (أى بدون خلق وظائف وخطوط سلطة جديدة) ، فالمعتاد أن يقيم كل منها مشروعا ، جملة ، أو مجموعة عمل لانجاز هذا العمل المحدد زمنيا . ويتناقض هذا على نحو حاد مع الفكر الادارى التقليدى . ففى الادارة العلمية ، يفترض تخصيص الوظيفة ، انشاء مراكز تنظيمية نوعية تحت رقابة مباشرة من الرؤساء الذين لهم السلطة ولديهم الموارد التى تكافىء المسئوليات الموكولة اليهم . أما المشروعات ومديرو المشروعات فيسيرون فى اتجاه مختلف للغاية : إذ تحدد مسئوليات واضحة لانجاز مهمة ما حاسمة ، لكن معظم الموارد تترك حيث هى ـ فى إدارات الآخرين .

إن العائق الأساسى أمام تطبيق التغيير هو الصدفة والتمزق واللذان يصيبان الروتين الجارى الضرورى لتحقيق كفاءة معقولة . وكل ادارة تتأثر تجد أن تكاليف التكيف غير المتوقعة لا تعد ولا تحصى . ويصبح وجود المشرف الميسر الذى يمارس التشجيع والضغط أمرا ضروريا إذا أردنا الا يتعثر التجديد لان إدارة أو أخرى تجد أنه من الأيسر لها أن ترتد إلى روتين الماضى الأكثر توفيرا للراحة والنجاح . بالاضافة إلى أن الميسر يعمل عادة كسمسار لحل المآزق ـ حيث لا تستطيع إدارة ما مسايرة التجديد لان ادارة أخرى لا تعدل اجراءاتها وترفض التنازل قبل أن تغير إدارة ثالثة من اجراءاتها . ومن المحتمل أن تكون المجموعة الثالثة معتمدة على تنازل ما من المجموعة الأولى . وتتطلب

مثل هذه الدائرة والاعتماد المتبادل ، تدخلا نشيطا من قبل « سمسار شريف » مستقل يريد أن ينجح التجديد ويستطيع أن يحدد وأن يعاون ف حل هذه المآزق الحتمية على حد سواء .

ونشاهد ف الحكومة وفى دوائر الأعمال عل السواء حاجة متزايدة إلى اشخاص يستطيعون التأثير على قرارات مجموعات متباينة على نحو واسع ولهم أهداف مختلفة ـ التأثير عليهم ف اتجاه التناسق مع الاهداف التى ستصبح بدون هذا أهدافا متملصة يسهل تجاهلها .

وسيكون التأثير على المجموعات الأخرى لتعمل ف اتجاه هذا الهدف الجديد أمرا صعبا لأن :

١ ـ الهدف المتضمن يبدو أقل قربا وأضعف صلة بالموضوع وأقل قوة من الأهداف الأخرى ومن القيود الداخلية .

٢ ـ لانها تؤمن بان الوحدات الأخرى داخل النظام ستكسب أكثر منها .

٣ ـ انها حذرة من القيام بتنازلات مكلفة عندما يمكن أن تلغى وحدة أكثر تشددا أثر هذه التنازلات .

٤ ـ قد لا تؤمن أو لا تثق ف المعلومات التى تشير إلى أن سلوكها الحالى يضر الهدف الأكبر أو أن التغيير سييسر انجازه .

دور مدير المشروع :

وهكذا فان مديرى المشروع يواجهون تحديا اشرافيا متباينا للغاية : وهو جعل العمل يتم بواسطة اشخاص غرباء . وكما سنرى فان هذا يتطلب مهارات فريدة ونظرية للادارة تختلف عن الاشراف التقليدى . اذ يذهب التركيز على ضبط القرارات والتأثير عليها ، وليس اصدار الأوامر واتخاذ القرارات بالمعنى المعتاد لهذه المصطلحات . وفى الغالب الأعم ، يكون لمديرى المشروعات مسئوليات أكبر ممالهم من سلطات . فالمجموعات والمستخدمون الذين يتعاملون معهم لا يعملون فحسب ف إدارات ووظائف أخرى لها ، وانما لهم أيضا مقاييس للاداء تكاملت عبر السنين ، وتتسق مع هذه الانتماءات (رغم انها قد لا تتسق مع الاحتياجات الخاصة للمشروع ذى الاجل المحدود) . أن وظيفة مديرى المشروع هى أن يجدوا الطرق اللازمة لايجاد ارتباط بين مقاييس الاداء لدى الغرباء وبين احتياجات المشروع من زاوية التكلفة وجداول التنفيذ ومعايير الاداء .

بدء المشروع :

تبدأ معظم المشروعات عندما تحــدد الادارة العليا ، مهــام المشروع وتعين مديرين وتمنحهم ميزانية تسمح لهم بشراء « الاسهامات » مــن الادارات الخارجية . وحتى مع وجود هذه الميزانية ، فــانه قــد يتعين على مــديرى المشروع أن يســتمروا فى التودد إلى مــــديرى التنفيذ العنيدين واكتسابهم ــ إذ سيتساءل مديرو التنفيذ عما إذا كان عليهــم أن يخصصوا خبرة العاملين لديهم أو الموارد للمشروع خاصة إذا كان هناك مــديرو مشروع آخــرون يتســوقون مثل هــذه الموارد البشرية والفنية ، وكان مديرو التنفيذ متشككين بالنسبة لجدوى ومــكانة هــذا المشروع المحدد .

التنظيم التقليدى	
المهمه أ	المهمه ب
المشرف أ	المشرف ب
dddd	dddd
عمال أ	عمال ب

تنظيم المشروع		
إدارة الخط الفنى	مدير المشروع أ	مدير المشروع ب
مشرف س	✓	
عمال س		
مشرف ص		✓
عمال ص		
مشرف و	✓	✓
عمال و		

أ يستخدم عمال س ، عمال و

ب يستخدم عمال ص ، عمال و

ويشرح احد هؤلاء المديرين القضية على النحو التالى :

حاولت أن أبقى معظم العاملين لدى بعيدا عن المشروع س رغم انه كان ممولا جيدا على نحو معقول . فقد كنت أعرف أنه من نوع المشروعات الذى يمكن أن يلغــى فى اليوم التالى ، وحينئذ يتعين علينا إعادة تعيين كل أولئك المهندسين الذين خاب رجاؤهم بعــد أن اتقدوا حماسا للعمل لذلك المعين ثم وجدوا أنه يتعين عليهم أن يعملوا شيئا آخر . ويخلق هذا مشكلات معنوية خطيرة ومــن ثم

فانى احاول أن أوفر للعاملين مشروعات لهـا فـرصة حقيقية للاستمرار والنجاح .

إن المهارات الحاسمة لبدء المشروع يمكن رؤيتها على خير وجه عندما تكون الادارة العليا غير مستقرة على قرار أو غير واضحة حول مشروع ما . أو عندما تسمح للمستويات الادنى من الادارة بأن تبدأ بعض المشروعات الجديدة . وفى ظل هذه الظروف يتوقف تطور ونجاح المشروعات التى ستمول والتى « ستحلق » عاليا على القدرة الاقناعية لمن سيصبح مديرا للمشروع . ويستطيع أولئك الذين ينجحون فى هـذه الوظيفة التنظيمية ـ أى ينجحون فى بدء عمل جديد وأن كان مدى توقع حياته قصيرا ـ يستطيعون أن يولدوا الحماس والثقة لدى المديرين الآخرين الذين يمكنهم أن يمنحوا المشروع الجديد الدعم السياسى والاقتصادى . وفيما يلى كيف يصف مدير مشروع ناجح ما فعله .

حصلت على الاشارة الخضراء من رئيسى للقيام بمحاولة الحصول على الدعم لمشروع خاص للحاسب الآلى ، لتطوير اسلوب فنى يتيح للحاسب الآلى الكبير لدينا أن يعالج قدرا كبيرا من أعمال الاختبار التى نقوم بها حاليا بطريقة يدوية . وفى البدء دعوت إلى اجتماع يحضره كل رؤساء الادارات أو نوابهم . وفى ذلك الاجتماع كانت مهمتى هى أن أجعل الجميع يوافقون ، أولا على أن لدينا مشكلة متعلقة باجراءات الاختبار الجارية ، ثانيا على أى نوع من الاجراءات يمكن أن يواجه هذه المشاكل . وبعدئذ حاولت أن أثير الحماس للحل : مشروع الاستعانة بالحاسب الآلى . وكان هذا يعنى أن نبين لهم أنهم سينعمون كثيرا إذا استطعنا أن ننفذه وأن الجميع سيستفيدون من ذلك . بالطبع لم أكن اتجاوز قدرى كثيرا وانا أشير لهم أنى سأساندهم فى بعض الاشياء التى سيحتاجونها . وحاولت أيضا المبالغة فى تصوير خسائر سيظلون بعيدا عنها . والواقع انك إذا بقيت تتحدث عن شىء ما على هذا النحو ، فانك ستجد بعد وهلة أن الحماس يمكن أن يصبح معديا وانهم سيقنعون بعضهم البعض .

والمنظمون الذين يحظون بمواهب داخلية ذاتية والذين يقيمون المشروعات الجديدة من لاشىءغالبا ما يشبهون المبشرين ، ذلك أن

ايمانهم كبير بمشروعهم الخاص وفاعليته للتشغيل وقيمته على المدى الطويل ، على نحو يمكنهم من اقناع من يتشككون فى البدء ، وذلك بكل قوة الدعاة الطيبين القدامى . وليس من غير المألوف أن نجد أن مثل هؤلاء المتحمسين المتعصبين قساة على المرؤوسين . انهم ينفرون من تفويض السلطة ويظلون يتخذون كافة القرارات الفنية بأنفسهم ، وربما كان ذلك يرجع جزئيا إلى انهم فى المراحل الأولى هم الوحيدون الذين يرون الصورة كاملة ، التصميم أو المفهوم الشامل .

لكن مثل هذه الاقتناعات الاحادية التفكير ـ مثل هذه الرغبات فى أن تستحوذ لنفسها على كل شيء ـ غير متسقة مع احتياجات اقامة مشروع قائم . والواقع أن هذه المهارة الادارية بالذات ـ القدرة على دفع المشروع وتسييره بعيدا عن الدعم المادى وادارات خط التنظيم ـ هى التى تحظى باهتمامنا الأول فى هذا الباب . وتمارس هذه المهارات والمهارات الآخرى المرتبط بها دورها بعد أن ينتصر المروجون أو الحلفاء التنظيميون الأساسيون فى معركة جعل المشروع مقبولا . (وعند هذه المرحلة قد يضطرب اصحاب الفكرة الأصلية وهم يكيفون أنفسهم إذ يرون فكرتهم الوليدة تنمو وتكبر وتتلقفها أيد غريبة) .

سلوك الحفاظ على الوقت :

إن مديرى المشروع أو البرنامج يتعاملون فى المحل الأول مع الوقت ومع عملية التنظيم وليس مع متغيرات فنية ، رغم أننا يندر أن نقول ذلك على هذا النحو . أنهم لا يستطيعون أن يستشفوا بسرعة البسالة الفنية لمجموعة التنفيذ التى تدعمهم . من البدهى أنهم يفعلون ذلك أو يحاولون فعله هم والعاملون معهم ، لكنهم يعتمدون فى المدى الطويل على حسن نية مجموعات خارجية وعلى حكمها الفنى . وهذا يعنى طبعا انه يتعين عليهم أن يحترموا الخبرة المهنية لهذه المجموعات .

ومع ذلك فان ما يستطيعون فعله هو السيطرة على المشاركة التنظيمية ـ باعتبارها شيئا متميزا عن الاسهام الفنى ـ للتنفيذيين أو للاشخاص الوظيفيين . ويعنى هذا التأكد من أنهم يتعاونون بطريقتين هامتين للغاية :

١ ـ إذ يتعين عليهم اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب .

(فعلى سبيل المثال قد يريد التنفيذيون دراسة مشكلة ما على نحو موسع ليصلوا إلى حل أمثل ، لكن التأخير فى اتخاذ القرار قد يكون أكثر تكلفة من أى زيادة فى العائد المترتب على القرار المحسن . بالطبع أن العكس قد يكون صحيحا . وقد يريد مدير البرنامج أن يشجع دراسة أطول لقضية ما لها أهمية عميقة « فى » اتجاه التيار » تتجاوز مجال الرؤية الخاص بمدير التنفيذ) .

٢ ـ ويتعين عليهم معالجة المشكلات بالتسلسل السليم وفى الوقت المناسب (قد يرغب مديرو التنفيذ فى تحمل تصاعد مشكلة معينة ، مثل التأخير فى جدول التنفيذ أو علاقات العمل ، الأمر الذى يمكن أن يشكل كارثة على البرنامج . وسيضغط مديرو البرنامج عليهم ليتجاوبوا بطريقة سليمة مع هذه المواقف « التى تتجاوز الحدود » وليعطوهم الاولوية على أساس من احتياجات البرنامج ـ حتى وان كانت مثل هذه الخطوة غير متسقة مع أسلوب الادارة أو التقييم الادارى لمديرى التنفيذ) .

إن هذا التصرف المتعلق بالمفاضلة والذى يؤدى إلى قرارات فنية تعكس الاعتبارات التنظيمية ، يتطلب جل وقت ونفوذ مديرى البرنامج . وفيما يلى مثال طريف مستمد من أحد الجوانب الصغيرة لمشروع واسع النطاق .

فى احدى مهمات التشييد ، كان يجرى تركيب معدات الوقاية من الحريق ، واتجهت نية العاملين فى المعدات وفى الأمن الصناعى إلى استخدام معيارهم الخاص فى عملية التصميم والتركيب . وتقليديا كان هذا المعيار يقضى بانه يتعين بذل كل الجهد لتصميم نظام من المؤكد أنه سيعمل فى حالة الطوارىء . ومن وجهة نظر الادارة الخاصة بالمشروع ، وفى هذا الموقع الخاص ، كان الأمر الأهم هو أن يركز المعيار الأول للتصميم والتركيب على الا يعمل النظام الا إذا كانت هناك حالة طوارىء (ولاشك أن لذلك تأثيرا كبيرا على مثل هذه الاعتبارات الفنية باعتباره توسيعا لدائرتها) .

والحق أن مدير المشروع يقوم بدور واضع الحدود . فهو يوسع الحدود أو يضيقها ، يسرع بالعمل أو يبطىء منه ، يشدد التركيز على

بعض الأنشطة ويقلله على غيرها . وهم لا يستطيعون اتخاذ الكثير جدا من القرارات بأنفسهم ـ سواء بسبب الوقت أو لأنهم ليسوا مفوضين للقيام بهذا . ففي معظم الأحوال تكمن مثل هذه السلطة في المجموعات الوظيفية أو التنفيذية . بالاضافة إلى أنهم لن يرغبوا في اتخاذ القرارات الاساسية نظرا لانهم لا يستطيعون عادة أن يعرفوا عن المشكلة نفس القدر الذى يعرفه عنها شخص أقرب لمستوى العمل . وهم يريدون في الاساس أن يتأكدوا من أن القرار يتخذ في الوقت الملائم ، في الاطار السليم للمعرفة والاهتمام وبواسطة الاشخاص المناسبين .

لكنه يتعين على مديرى المشروع أن يواجهوا عادة الاتجاه المحافظ اللصيق بالبعض ، خاصة عندما يلتزم بعض المديرين جانب « الحذر المفرط » مما يزيد المخاطر التي تهدد الجهد الشامل كله . فقد يريد المديرون أن يستخدموا المعدات الصلبة المألوفة فقط ، وأن يستعينوا فقط بالمكونات المعروفة جيدا أو بالمقاييس التقليدية ، وأن « يطلوا بماء الذهب » مساهماتهم ـ وكلها معالجات قد تكون مدمرة للمشروع الخاص المعنى ، من زاوية الوقت والأموال والأداء .

إن مديرى المشروع يشبهون في عملهم قادة الفرقة الموسيقية الذين يوحدون بين العازفين ، وكل عضو من الاعضاء اخصائى في آلة معينة وايقاع داخلى محدد . ويتجاوب هؤلاء مع نفس الضربة ، بتوجيه القادة . ولكى يحقق المديرون انضمام العاملين إلى إيقاع عملياتهم ، فانهم يجعلونهم يرون تسلسل أعمالهم . وعندما يجعلون عمل مختلف الجماعات متفقا مع اشارتهم المركزية ، فانهم قد يحاولون تغيير تفاعلها . فعلى سبيل المثال ، قد يتطلب المشروع أن تقدم المجموعة أ تقريرها حاليا إلى الرئيس ب بدلا من الرئيس أ ، وأن تستشار المجموعة أ مبكرا أو كثيرا ، أو أن تعطى المجموعة أ موافقتها قبل عمل س ، ص ، و . ومثل هذه التغييرات في العلاقات التنظيمية تغير طبيعة الاستجابة التى ستبديها أى مجموعة للمشكلات والتوجيهات .

التناقض مع الادارة التقليدية :

من المفترض وجوب ترك المستخدمين المهنيين ومديريهم لشأنهم

ليغرقوا أو ليعوموا ـ طالما يبدون متحفزين لتحقيق اهدافهم التى حدودها بأنفسهم (جزئيا) . لكنه يتعين على مديرى المشروع ان يحاولوا على الدوام التغلغل فى التنظيم الذى يعتمدون عليه وان كانوا لا يشرفون عليه مباشرة . ويتعين عليهم عادة ان يدخلوا فى تفاصيل عملية القرار ليحكموا على ما اذا كان النظام المرغوب فيه يتم الحفاظ عليه ام لا (على سبيل المثال ، ما اذا كان وزن ملائم يعطى للعامل س ، ما اذا كانت مشاورات مناسبة تجرى مع المجموعة أ ، ما اذا كانت اشارات التوقف يتم تقبلها فورا من المجموعة ب ، ما اذا كانت قنوات الاستنجاد الملائم أو اجراءات حل النزاع تستخدم عندما تظهر المآزق) . ان الوقت هو الجوهر ، والضبط المستمر هو القاعدة ، ويتعين على مديرى المشروع ان يعرفوا بمن يتصلون ، متى ، وكيف .

المهارات السلوكية :

سترى اذا راقبت هؤلاء المديرين ، انهم منهمكون فى دائرة لا تنتهى من الأخذ والعطاء . فهم يبدون فى محاولة دائمة لاحتواء قوى الاحتكاك والانحراف القدرى فى النظم الانسانية ـ وهى قوى تجعل العمال والجماعات تعود الى الروتين المريح ـ وذلك عن طريق وزن الوسائل الفنية المختلفة للتأثير .

المساومة :

يفضل مديرو المشروع قضاء قدر كبير من الوقت فى التفاوض . ويرجع هذا جزئيا الى الظهور المستمر للمشاكل او الفرص غير المتوقعة . « ما الذى سيكلفه لنا تجنب هذا أو الاستفادة من ذلك ؟ » ، ذلك ما يمكن ان يتساءل عنه المدير وهو يتعامل مع ادارة فنية . ويرجع جانب آخر من هذا الى الاختلافات الحتمية فى الحكم . « لست ابالى بما تكشف عنه الاختبارات ، فانا واثق انى استطيع ان احصل على ما ارغبه بخمسة جنيهات اضافية ، أو على الأقل ذلك ما سأحاول الحصول على موافقة عليه » . وهناك ايضا الفوارق الفردية فى الاهداف . فقد يريد مقاول من الباطن ان يستخدم اسلوبا صناعيا له مصلحة فيه ، لكن المقاول الأصلى يخشى من احتمال ان يقلب هذا التغيير جدول التنفيذ المحدد بدقة رأسا على عقب .

بالاضافة الى ان هناك نقاط الضـعف المعتادة فى الحياة التنظيمية . فالتقديرات والمواصفات والطلبات تميل الى ان يكون فيها « مغـالاة » اكثر ، أو هكذا يعتقد كل انسانٍ لأنهم يعرفون انهـم سـيحصلون على أقل مما يطلبون .

وسندرك من مراقبة مديرى المشروع ان الكلمات لا تعنى ما يبدو انها تقصده ، وان الاتفاقات يمكن بسـهولة أن يسـاء فهمهـا أو أن تكون مبهمة ، وانه ليس هناك ابدا اتفاق يغطى كل الطوارىء غير المتوقعة ، وان الأغراء يتزايد ليغوى الاشخاص الملتزمين بأن يستغلوا الفرص ، وهو الخطر الذى لن يتعرضوا له فى ظل ضغط اقل أو استفزاز اقـل ـ وغير ذلك من العوامل التى يمكن ان يخرب تجاهلها افضـل الخـطط الموضوعية .

ان المديرين يدركون انه لا توجد عادة اجابات رشـيدة محـددة على معظم الاسئلة مهما كان مصدرها ، وان الاجابات هى نتاج اخذ وعطاء مرن .

التدريب الخصوصى :

ان مـديرى المشروع اكثر شـبها بالمدربين الخصـوصيين منهـم بالمشرفين وذلك من عدة زوايا : فهـم يحضـون ، يهيبون ، ويداهنون ، ويرهبون ، ويضغطون . وهم يحاولون دحـر كل الاحتكاكات التى لابد وان تؤدى الى ابطاء أو حرف اتجاهات المجمـوعات الأخـرى ، وذلك بوجودهم نفسه ـ بتدخلهم الشخصى وبقـوة الشـخصية ، وبجـديتهم ومرافعتهم ، ومطالبتهم .

ومثلما يحدث فى الحياة نفسها ، فان المشروعات المركبة تنتج تشكيلة من الاحباطات الجائرة وكذلك الاغراءات المدمرة . فعندما يظهر قصور فى الاجزاء ، ولا تكون التسـهيلات متوافـرة ، او تتباطـأ النشـاطات المتوازية (تحت رقابة الآخرين) فان كل شخص يتجه الى الاسترخاء والانتظـار ، والتملص بأيسر الطـرق . ويظـل مـديرو المشروع ، مثل الضمير الحاضر ابدا ، يهيبون بالاشخاص القياديين ان يسـتمروا فى القتال ، ويظلون يدفعون الآخرين لمواجهة الوقـت ، ويزعمـون ان كل الآخـرين سـينجزون فى المواعيد المحـددة ويبحثون عن بدائل تحقـق اشباعا مكافئا عندما لا تعود الخطط الأصلية مجدية وقابلة للتنفيذ .

ويتضمن الضغط ابعاد العاملين عن الارتداد الى الطـرق والروتين القديمين المألوفين لاداء الأعمال . فالمشروع يتطلب عادة معالجات غير نمطية قد لا تتسق مـع الانمـاط والأسـاليب المعتادة لأى مجمـوعة او تنظيم خاصين . ان عبارة « اننا لم نفعل هـذا بتلك الطـريقة ابدا » يجب ان تكون دعوة الى مديرى المشروع بأن يحملوا السلاح . واحيانا تكون مشـكلتهم هـى ان المجمـوعة الوظيفية تريد أن « تطلى بمـاء الذهب » شيئا ما وذلك لكى تفرط فى الحماية او تفرط فى الاختبار او قد يحدث العكس : فقد تريد المجموعة اتباع طرق مختصرة ، وان تجـرى اختبارا غير ملائم .

المواجهات والتحديات :

هناك اسـلوب مـن الاسـاليب التى تسـتخدم كثيرا للحيلولة دون الارتداد عن الطريق القويم ، وهو اسـلوب بسـيط ومباشر بصـورة خادعة . ذلك ان مديرى المشروع يواجهون ويتحـدون ويثيرون اسـئلة مثل :

« ما الذى يحملك على الاعتقـاد بأن كراسى التحميل هـذه شـبيهة بما ناقشناه فى الأسبوع الماضى » ؟

« ما هو دليلك على ان اعادة التصميم هـذه مـن المحتمـل ان تحـل المشكلة ؟ اثبت لى ذلك » .

« ما الذى فعلته لتصحيح الاداء السـيىء الذى تكشـف فى الاختبار الخاص الذى اتفقنا عليه » .

« هل تتوقع تعويض الوقت الضائع وانت لم تصرح بوقت عمل اضافى وليس هناك عاملون اضافيون » .

ان الاستشاريين فى مشروع من المشروعات فى وضـع يمـكنهم مـن محاولة جعل الاشخاص الذين يعملون معهم يبررون المسـار الراهـن لعملهم ، وقراراتهم ، واختباراتهم . ان قيامك بعمـل شىء مـا يبدو لك معقولا فى ظل ظروف معينة شىء ، ومحـاولتك ان تبرهـن على صـحة عملك أو تبرره لمراقب ، متقص حسن الاطلاع ، يحتمل أن يكون ناقدة ، شىء آخر .

ان التحدى عملية يسـتخدمها مـديرو المشروع ليجبروا الناس على مواجهة الحقائق غير السارة . انهـا اسـلوب للقيام بتذكير مسـتمر

وللحفز عن طريق النقد المتسم بالصداقة على حد سواء ، وهو الأمر الذى سيتطلب اجابات عن مجموعة لا يمكن التنبؤ بها نوعا ما من الاسئلة التى يحتمل أن تثير الضيق . وتستخدم فى هذا الغرض المكالمات التليفونية والزيارات واللقاءات المنتظمة .

كما أن عملية المواجهة تبين للناس وتذكرهم على نحو واضح بأن مديرى المشروع يبدون اهتماما حيويا وانهم واعون بأن كل شىء مفتوح للنقاش والسؤال . ويتسق هذا مع الامكانيات غير العادية لظهور المشاكل اللصيقة بالمحاولات المعقدة ، حيث تتفاعل المئات ، ان لم يكن الآلاف من المتغيرات ، وحيث يكون ظهور المشاكل حتميا ، على الرغم من انك لن تتأكد ابدا من اين وكيف ستظهر .

التدخل والمشاركة :

ان كثيرا من انماط السلوك التى وصفناها لها سمات ما قبل الحقيقة وما بعد الحقيقة على حد سواء . ان مديرى المشروع يسعون الى تجنب المشكلات أو الى حلها وهم يلعبون أيضا دورا اكثر تعجيلا وحفاظا على الوقت .

وفى سعيهم للحفاظ على الاندفاع الى الأمام ، يحاول المديرون تجنب المأزق واستقطاب المشاكل ، وصراع المصالح المعنية . ان السيولة والحركة ، والتكيف وحل المشاكل بدلا من القاء اللوم ، كل ذلك يشكل جزءا من وجهة النظر المتميزة لأدارة البرنامج .

ويظهر مديرو المشروع على المسرح على نحو دائم وذلك ليعربوا عن اهتمامهم بما يحدث وليشعروا بما يجرى وبالجوانب الكثيرة التى لا يمكن توثيقها أو نقلها فى التقارير الشفوية أو المكتوبة ، فعلى سبيل المثال ، يرغب مديرون كثيرون فى حضور الاختبارات الحاسمة ليروا الحقائق بأنفسهم .

كما يعمل مديرو المشروع على ابقاء الأمور متحركة للحفاظ على اجماع الرأى ، وتيسير قبول القرارات والتغلب على العوائق وذلك عندما لا يكون المعنيون بالأمر بصورة مباشرة راغبين أو قادرين على ذلك . وفى هذا الصدد فانهم سيواجهون عادة احكاما فنية متعارضة . ومن الصعب تقرير من هو على صواب من بين مجموعة من الخبراء

المحنكين . وفى حين ان المديرين قد يشعرون أنهم مكرهون على معاناة هذا النوع من الاختيار ، فانه ليس من الواقعى فى معظم الظروف ان نحاول اثبات من هو على حق .

والأمر الأكثر أهمية هو أنه يتعين الوصول الى القرار على نحو يكفل استئناف قوة الاندفاع الى الأمام . ويستشيط المديرون الذين يخافون المخاطر ولا يشعرون بالأمن غضبا من مثل هذه القرارات التى تجىء متأخرة على نحو لا يجنبهم تأخير جداول التنفيذ ، وذلك بغض النظر عمن يكون على صواب . وحينئذ يريد المديرون ان يفرضوا أولا وقبل كل شىء اختيار ما اذا كان عدم اتخاذ القرار قد يؤدى الى تأخير عملهم ان موقعهم الهادى النزيه البعيد نوعا ما عن جبهة المعركة ، قد يساعد على هذا الحل ـ مثلما تساعد مكانتهم وقوة شخصيتهم . بالاضافة الى ان تدخلهم وسيلة لتحقيق الاعتياد والاحساس بالموقف الحقيقى ، والابقاء على الصلة بالحقائق الفنية .

الطريق غير المباشر مقارنا بالأوامر :

وهكذا ، فعلى النقيض من الاشراف المباشر ، هناك قدر أقل نسبيا من اصدار الأوامر فى العلاقة بين مديرى المشروع والمجموعات والأفراد الخارجيين الذين يسعون الى التأثير عليهم . وهناك اسباب عدة لهذا ، بالاضافة الى حقيقة انهم ليسوا مرؤوسين مباشرين لهم .

فمن ناحية ، يمكن ان تثير الأوامر اسئلة ذات طابع قانونى مثل « هل هذا التغيير يقع فى نطاق التزامنا الأصلى ؟ من الذى سيتحمل عبء التغيير ؟ . كما انها تشجع تشددا مماثلا قائما على رد الفعل المقابل : « لا ، لا نستطيع ان نفعل هذا ذلك هو الخيار الوحيد امامنا فى هذه الظروف » .

بالاضافة الى ان مديرى المشروع يفتقرون الى المعلومات اللازمة لاصدار الأوامر . فهم ليسوا ابدا على نفس الدرجة من القرب من الموقف الفعلى التى للأفراد المسئولين عنه مباشرة ، ومن ثم يتعين عليهم ان يثقوا فى الاخصائيين . ومن جانب آخر قد تتوافر لهم معارف اوسع مما يتوافر للخبير الفنى (على سبيل المثال ، فيما يتعلق بالأجزاء الأخرى من النظام أو الضغوط الخارجية) ويستطيع المديرون عن طريق اشراك الاخصائيين فى هذه المعارف ، ان

يساعدوهم على اداء عملهم على افضل وجه .

ويتمثل لب كل من التدخل واتخاذ القرار فى السرعة والتجاوب ـ تركيز الطاقات الجماعية على حل مشكلة حرجة للغاية . وفى ضوء العوائق الكثيرة غير المتوقعة التى تعترض العمل بموجب الخطط الاصلية ، والاعتمادات المتبادلة (التى تضاعف اثر أى عائق) ومشكلات جدول التنفيذ الموجودة دوما والمتعلقة بمناجزة الوقت ، فانه يتعين على المديرين ان يكونوا قادرين على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة . وقد يتطلب الأمر احيانا انتهاك القواعد وتجاهل الاجراءات المقررة .

والواقع ان كثيرين من المديرين الاكفاء يصرون على انهم لا يستطيعون الانتظار حتى تعلن المشكلة عن نفسها رسميا . والواقع ان ترقب المتاعب يتطلب صلة وثيقة للغاية ـ البقاء على اتصال بتفكير المشتركين الاساسيين وتحركاتهم التالية المخططة . ومن ثم فان المكالمة التليفونية مرة أو مرتين يوميا ، والزيارات الاسبوعية ، والاجتماعات كل شهرين ، تتفق مع هذا الاتجاه .

وهناك عقوبة تترتب على الاستجابة البطيئة تتمثل فى ان فرصو كثيرة للغاية تتيح امكانية القيام بالعمل التصحيحى خلال « ثقب » فى الزمن وجيز فحسب ، باستخدام رطانة علماء الفضاء . ان العمل السريع هو لب المشكلة ـ لتجنب الاخطاء المكلفة ، ضياع الزبائن او الفرص .

وفى ظل هذه الظروف ، يتحدث مديرو المشروع ومعاونوهم الى الناس وجها لوجه وفى التليفون طوال الوقت تقريبا ، ويفحصون المتطلبات الجديدة ويستكشفون جدوى وامكانيات التغييرات الممكنة . والواقع ان القرارات تتطلب مقادير هائلة من التفاعل .

الانتظار :

ربما كان أصعب شىء يتعين على المديرين ان يفعلوه هو « الا يفعلوا شيئا » . ذلك أن رؤية مشكلة ما يحتمل ان تؤدى الى قلب الأمور دون القيام بمحاولة اعادة ترتيب مكوناتها ، لكى تهاجم على نحو مختلف او على نطاق اوسع ، تستدعى كبح جماح النفس . والواقع انه يتعين على مديرى المشروع ان يتعلموا متى يتعين عليهم جعل الأمور تتباطأ

ومتى يتعين عليهم فرض الاسراع بالعمل .

ويعرف المديرون المحنكون الأريبون متى يتركون للآخرين الوقت الذى يريدونه لمواجهة الصعوبة التى تعترضهم ومتى يكون ضروريا تدخلهم ، ودعوتهم الى التعزيزات ، واصرارهم على اتباع معالجة مختلفة ، وما الى ذلك . ذلك ان التحرك قبل الأوان ليس فقط امرا مكلفا ومسببا للاضطراب ، بل انه يبدد ايضا القدرات المميزة لمجموعة الدعم التى تعالج المشكلة .

كما أن ترقب الوقت الملائم يتيح رؤيا قد تفتقد اذا أصبح الانسان بشخصه منغمسا فى المجهود العاطفي للصراع من أجل حل المشاكل العنيدة ، ولا ريب ان الاخطاء المكلفة حقا فى أى برنامج كبير هى نتاج للغفلة عن الاتجاهات الواضحة . وبمعنى من المعانى يمكن القول بأن مديرى المشروع يريدون ان يلعبوا المباريات مع كلا الفريقين ، ان يكونوا غرباء ومن اهل الدار ، مراقبون نزهاء وكذلك اعضاء معترف بهم فى الفريق .

تقديم المساعدة :

يحتاج مديرو المشروعات الى الموازنة بين العون والضغط . وتتوافر لهم عادة اولوية الوصول الى الموارد الخارجية النادرة (وهم عادة يعملون باعتبارهم معجلين) ، أو على الأقل الى الموارد التى تتجاوز المتناول التنظيمي للمديرين التنفيذيين او الوظيفيين . وهم يستطيعون ان يعملوا « كسماسرة شرفاء » ، يوحدون معا بين المصالح المتعارضة .

استخدام الاجتماعات :

ان بعض الاجتماعات مفيد لنفس السبب القائل بأن المديرين يفضلون مواجهة المرؤوسين مباشرة بدلا من استخدام الرسائل او التليفون . فحيثما تعتمد الجماعات على بعضها البعض وتكون المخاطر جوهرية ، تأمل الادارة فى ان يؤدى النقاش وجها لوجه الى تبديد الشكوك والقضاء على المخاوف المسببة للخلافات ، مثل التساؤل عما اذا كان الشخص الآخر يعمل بطريقة تضر بميزانية وأداء وجداول الآخرين .

ومن الواضح ان البيانات ليست على الدوام واضحة فى حد ذاتهـا ، حتى بين المحترفين متشـابهى العقلية الذين يتبنون لغـة مشـتركة ويوفرون المعالجات الفنية . اذ سيكون هناك على الدوام جوانب مبهمة لا عد لها واسئلة لا يمكن الرد عليها على نحو قاطع الا فى الاجتماعات وجها لوجه .

كما ان المشاركة تضفى احسـاسا بالمشـاركة الشـخصية ، وتتيح للانسان ان يعتمـد على حـواسه فى الرؤية والفهـم دون اسـتخدام الأشـخاص او الأوراق أو البيانات كوسـيط . بالاضـافة الى ان الاجتماعات تيسر تبديد الشـكوك التى تثور فى كثير مـن النظـم التى تفصل بين الناس فيها حدود مصطنعة ـ حيث يتم اخفـاء المعلومـات او الحقائق غير السارة .

وهكذا فان اساليب فنية مختلفة من بينهـا المواجهـة تفيد فى توفير الطمأنينة وتبديد المخاوف من أن مفاجأة غير سارة قـد تحـدث غدا ، على الرغم مـن ان كل شىء يبدو اليوم ورديا . ذلك ان الاشـتراك الشخصى والاستماع الى تقارير التقدم واسـتعراضات الحـالة مـن مصادرها مباشرة والاسهام فى المناقشات المتعلقة بالمعالجات البديلة ، كل ذلك يبين ان الفرد اصبح عضوا مقبولا فى الفـريق . وعلى النقيض من ذلك فان الاستبعاد من هذه اللقاءات والاتصالات يعنى عضوية من الدرجـة الثانية : « اننا ندعى فحسـب عندمـا تكون هناك متاعب ، أو عندما نخطىء ، أو عند البحث عن كبش فداء » .

جماعات مختلفة للمشكلات المختلفة :

يتعين على مديرى المشروع أن يتعلموا كيف يشـكلون هيكل الأنواع المختلفة من الجماعات وكيف يعاملونها ، وفق طبيعة المشكلة التى تتم مواجهتها . وهناك مـرجع سـلوكى عالى المكانة يقـدم التوصـيات التالية[٢] :

١ ـ اذا كانت المشكلة معقدة وضـعيفة التحـديد ، فـانه يتعين على المدير ان يشجع الاتصالات الحرة والتحديات المفتوحة والنقد فيما بين الاعضاء .

---

(٢) هارولد ليفيت وآخرين ، العالم التنظيمى ، هاركورت ، نيويورك ١٩٧٣ .

٢ ـ ومع ذلك فـاذا كانت المشـكلة تتطلب حلولا تخيلية غير عادية ، فيجب عدم تشجيع النقد .

٣ ـ اذا كانت المشكلة تتضمن قضايا حساسة تقسـم الجمـاعات ، وتثير نزاعات داخلية فيتعين تخصيص قدر كبير من الوقـت لمواجهـة الصعاب ، وابعاد العاملين عن مواقع عملهم المعتادة اذا أمكن .

٤ ـ عندما يكون الوقت حاسما ، فيجب الابقاء على الجماعة صغيرة وتحديد هيكل الاجتماع بصورة ضـيقة ، وفـرص الحـركة السريعـة واتخاذ القرارات حول موضوعات جدول الأعمال .

٥ ـ عندمـا يكون التنسـيق ضروريا ، يتعين التأكد مـن أن كل القرارات التى توصلت اليها الجماعة قد تم توضيحها تفصيلا ، ومـن أن كل الافراد المعنيين قـد اوضـحوا تفسـيرهم للاتفـاقات التى تم التوصل اليها ، ويتعين أيضـا تحـديد أى أنواع مـن عدم الاتسـاق أو الأبهام .

التنسيق الفنى :

بالطبع ان أهم استخدام للاجتماعات واكثرها انتشـارا هـو توفير التنسيق الفنى ، وايجاد رابطة بين عمـل الافـراد والجمـاعات التى تعتمد على بعضها البعض ، ذلك أن مثل هذه الاجتماعات تراجع التقدم والخطط وتحاول وضع حلول للمشاكل الحالية أو التى يمكن توقعها . وعندما تعالج خطط النشاطات المقبلة وحل المشـاكل بنجـاح ، فـأنها تتخذ الشكل العملى التالى :

ما هو المطلوب ، ما هو الخطأ ، ما هو المتوقع (« اننا سنطلب معدات اضافية من المبرقات الكاتبة للتعزيز ») .

من هو المسئول عن القيام بماذا مـن الأعمـال مسـتخدما أيا مـن معايير اتخاذ القرارات مع مـن ، متى ، وأين (يتم خـلال مناقشـات الجماعات ، تحديد اجراءات التنفيذ ، وتعيين الاشخاص المسئولين عن اعمال محددة)

يتم تخطيط عملية المصادقة ووضـع ترتيبات العملية التنظيمية التى يتم بمقتضاها المصادقة على اجتمـال البرنامـج وكفـاءته ، ووقـت واسلوب رفع التقارير عن هذه المصادقة الى مـن هـم فى حـاجة الى معرفتها (« سنجعل هذا بندا فى جدول الأعمال يقدم لنا عنه تقـرير فى

اجتماعنا القادم يعده سميث وبراون اللذان اتفقا على ان يلتقيا خلال ٧٢ ساعة لفحص المعدات الجديدة ») .

ويجد الأفراد في كافة هذه الاجتماعات طرقا للتعبير عن كل من مشاغلهم وقلقهم ، وتؤدي مثل هذه التعبيرات المفتوحة عن المضمون وظيفة هامة للغاية . وهكذا يسمع الانسان تعليقات مثل « أود أن أؤكد مجددا انشغالنا الحقيقي للغاية من جراء ان التعزيز القائم قد لا يكون ملائما . . « أو » مع اني اعرف انك تفعل كل ما تستطيع للتعجيل بالأمور ، فاننا نود أن نؤكد مدى أهمية موعد التسليم المبكر في حل مشاكل جدول التنفيذ لدينا . وفي مرات كثيرة ، يتم معالجة نفس المشكلة الأساسية بعدة اسئلة تحاول ان تتأكد من ان الأمور تسير على ما يرام فعلا .

مديرو المنتج والعلامة التجارية :

ان مديري المنتج أو العلامة التجارية الذين يحاولون التأثير على الادارات الأخرى لبذل رعاية خاصة لطلباتهم ، يشبهون كثيرا قرناءهم قصيري الأجل . انهم يصدمون « المزاج السائد » في التنظيم ، ليس لادخال تغيير في يوم من الايام ، وانما لدعم مصالح منتجهم في التنافس مع المنتجات الأخرى . وقد تكون كافة منتجات الشركة متنافسة على نفس تسهيلات التسويق والتصنيع .

فعلى سبيل المثال سيحاول مدير منتج ما ان يقنع ادارة التصنيع — وكذلك ادارة التعبئة وادارة الاعلان ايضا — ان تكيف نشاطاتها المعتادة لتفي بالاحتياجات الشاملة الخاصة بمنتجه . ولكي تتيح الادارة العليا لمثل هؤلاء المديرين ان يفعلوا هذا ، فانها تمنحهم سلطات معينة للاقرار : فقد يكون لهم أن يوافقوا على الميزانيات او الخطط الوظيفية لتسهيلات جديدة ، لجداول عمل ، او للمواصفات النهائية . ولنر مثالا لذلك :

ان الين فيشر مديرة منتج مسئولة عن ادخال منتجات صابون جديدة . وهي تعمل من خلال عدة ادارات وظيفية ، من بينها البحوث التسويقية ومعمل التطوير ، الانتاج ، المبيعات . وعند تصميم المنتج الجديد ، تجري ادارة البحوث التسويقية عادة اختبارا لردود أفعال

المستهلك . وفى هـذه الحـالة المذكورة اراد هـانك فيلرز رئيس ادارة بحوث التسويق اجراء اختبار ميدانى نمطى على العـلامة التجـارية الجديدة فى منطقتين مختارتين سلفا . وعارضت الين هذا لأنه سيؤخر تاريخ طرح المنتج الجديد عن اول سبتمبر ، وهـو التاريخ الذى وعدت ادارة المبيعات بأنه اذا ما احترم هذا التاريخ فانها ستبرم عقدا بشأنه مع محل تجارى من محلات السلسلة (يستخدم علامة تجارية خـاصة به) ، يوشك العقد القائم معه بالنسبة لهـذا النوع مـن الصـابون أن ينتهى .

وفى الوقت نفسه ، عارضت ادارة التصـنيع الالتزام بالوفـاء بهـذه الطلبية الكبيرة فى التاريخ الذى حددته المبيعـات « لأنه يتعين ادخـال المنتجات الجديدة فى جـدول التنفيذ لدينا بصـورة حـريصة وربطـه بالمنتجات الأخرى التى تنتجها التسهيلات الخاصة بنا . لن نتعهد بأن ننتج بين عشية وضحاها طلبية ضخمة مثل هذه بعد ان توافـق ادارة التطوير على المواصفات الجديدة . ذلك ان العمـل الذى تطـالبوننا به يتطلب ثلاثة أشهر وليس ثلاثة اسابيع » .

ان مهمة الين كان لابد من التفـاوض بشـأنها مـع ادارتى بحـوث التسويق والتصنيع . ويعنى هذا تقييم مدى أهمية معـاييرها الفنية ، والبعض منها قابل للتعديل ، وقابل اجمالا لتقـدير مـا هـو الأفضـل لادخال المنتج الجديد . اذ يتعين الموازنة بين طلبية تطرح لأول مرة من اجل عميل هام وبين التأخير المحتمل فى التصنيع الذى يمـكن ان يضر جوانب أخرى لادخـال المنتج الجـديد . ويتعين الموازنة بين السـلامة المتزايدة لعملية الاختبار الميدانى الموسع وبين عوامل الوقت والتكلفـة والتأخير الذى يحدث فعلا بسبب مشاكل التطوير . وهناك عامل آخـر هو ان هذا الصابون مشابه للغاية لصابون آخر تتوافر النتائج الكاملة لاختباره .

بالطبع ان مـوازنة هـذه البدائل لم تتم فى رأس الين فحسـب ، بل نوقشت فى اجتماعات ضـمتها الى جـانب ممثلى كافـة المجمـوعات الوظيفية الأخرى . وكان الهدف من نلك هو الموازنة بين الاعتراضات المشروعة للتصنيع والمبيعات كما تصورتها الين وبين حـاجتها الى ان يبدأ منتجها الجديد بداية ناجحة . لأنها اذا أفـرطت فى الضـغط على

ادارة التصنيع للوفاء بهـذه الطلبية الكبيرة ، فـان التأخيرات المترتبة يمكن ان تعوق التقديم العام للمنتج الجديد . ومن جانب آخر تريد الين ان تتجنب عدم اتخاذ قـرار أو حـدوث مأزق . فـإذا أفـرطت ادارتا التصنيع والمبيعـات فى العناد ، فـانها تسـتطيع على الدوام ان تذكر بسـلطتها فى الاقـرار ـ لكن هـذه السـلطة لا يتعين الاسراف فى استخدامها لتلافى اساءة علاقاتها بالمبيعات (أو) التصنيع مستقبلا . وهناك على الدوام امكانية ان تتخطى ادارتا التصنيع والمبيعـات ألين وان تلجأ الى الادارة العليا اذا ما افرطت الين فى الضغط عليهما .

ان ادارة الانتاج تستجمع كل مشاغل تدفق العمل الخـاصة بأحـد المديرين ضد المعايير الفنية التى يحددها المديرون الوظيفيون . وعندما يكون كل المديرين اكفاء ، فـان النتيجـة تكون حـلا وسـطا بناء واستكشافا شاملا لمتى يكون من المرغوب فيه عدم التمسـك الصـارم بالقواعد وتطويعها أو القيام باستثناءات من المعايير القائمة .

الاتجاه نحو ادارة المصفوفة :

يعـكس وجـود مـديرى المشروع والمنتج تزايد شـعبية ادارة المصفوفة[٣] . وفى اسـلوب المصـفوفة يمـكن ان يكون للمسـتخدم رئيسان ، احدهما لتخصصه الوظيفى والثانى مـديرا « للنظـم » يكون مسئولا عن جعل المشروع يكتمل او الحفاظ على ربحية المنتج .

وتحاول معظم التنظيمات جعل السـلطة على قـدم المسـاواة مـع المسئولية ويريد كل مدير ابتداء مـن مشرف الخـط الأول الى رئيس الشركة السيطرة على الموارد المطلوبة لتحقيق اهدافه المحددة سـلفا . ولا ريب ان التنظيمات الحديثة تراوغ حول هذا المبدأ التقليدى للادارة الجيدة . فلديها مستشارون « ليسوا على خط السلطة التنفيذية » يمكن ان تكون لهـم سـلطة معـادلة لسـلطة المديرين التنفيذيين ، وكذلك مجموعات خدمة خارجية وبائعين يتعين التفاوض معهم وليس إصدار الأوامر اليهم ، وخليطا مشوشا مـن الزبائن والمنظمين ومجمـوعات الضغط فى المجتمع ، ممن يقيدون الاستقلال الذاتى للمـدير فى اتخـاذ قـراراته . لكن الوضـع المثالى لكل مـن المدير ودارس الادارة الجيدة لا يزال هو خط السلطة الواضحة التى تدعمها مـوارد تتناسـب مـع

---

(٣) انظر سـتانلى دافيز لورانس ، المصـفوفة ، اديسـون ويزلى ، محـاضرة ، ماساشوستس ، ١٩٧٨ .

المسئوليات . وهذا الوضع المثالى يتم الوصول الى حل وسط بشـأنه ولكن لا يتم التخلى عنه .

والواقع ان شركات كثيرة تقيد بقيود لفظية وهى تحاول ان تحدد من فى مجموعاتها الاساسية يعد « تنفيذيا » ومن يعد « استشاريا » وحيث أن بعض صيغ نظـرية الادارة التقليدية يسـمح فقـط بخـط تنفيذى واحد ، فان الادارات الأخرى لابد وان تكون بحـكم التعـريف ادارات استشارية . وتتناقص هذه المصطلحات الفنية مع السـلطة الواضـحة لما يسمى الاستشاريون فى السيطرة على الموارد الحرجة ومع كونهـم مسئولين عن الأهداف المشتركة العامة .

وعلى النقيض من ذلك فـان ادارة المصـفوفة والمشروع تفترض ان الخطط يتعين تغييرها بسبب التوازن غير المستقر على نحـو محتم فى هذه النظم التى تعتمد على بعضها البعض بدرجة عالية . وفى ظـل عدم التأكد هذا ، فان المشـكلات الصـغيرة غير المتوقعـة سـتؤدى الى اضطرابات كبيرة عندما يصبح تأثيرهـا محسـوسا عبر التنظيم كله . وتتطلب هذه الاثار بدورها خططا للتكيف واعادة تحقيق اجماع الرأى على نحو مستمر .

وعلى النقيض من اللامركزية التى تتطلب تنظيمات جـديدة حيثمـا تتصور مهام أو اهدافا جديدة ، فان ادارة المشروع او المصـفوفة تركز على اقتصـادية المشروع المحـكم الترابط . انهـا تعيد اسـتخدام التنظيمات القديمة بدلا من انشاء أخرى جديدة للأهداف والمشـكلات الجديدة . وهى تلزم التنظيمات بأن تستمر فى تغيير نفسها بسبب القيم والأهداف والأولويات المتعارضة وتجعل عدم الاسـتقرار جـزءا مـن هيكل التنظيم نفسه .

وتعترف هذه الاشكال التنظيمية الجديدة بالدور الضرورى والمرغوب فيه للتخصص والتنسيق على حد سواء . وهى تفترض ان القـرارات لا يمكن اتخاذها بواسـطة حـاسب آلى جيد البرمجـة أو بواسـطة مجموعة خبراء التخطيط ـ ليس لأن هذه المعـالجات غير ديمقـراطية أو لأنها لا تشجع المشاركة ـ ولكن لأن قرارات النظم الرشـيدة تتطلب عندما يكون هناك قدر معقول مـن عدم التأكد ، المسـاهمة النشـيطة والمستمرة من قبل المديرين الوظيفيين الاساسيين المؤهلين فنيا .

ان المفاضلة بين نجاحات الوحدة من خلال التحقيق الأمثل جزئيا للأهداف كمقابل لمصالح النظام الاكبر يمكن انجازها على خير وجه فى اطار القوى المتساوية لادارة المشروع والمصفوفة . ويشجع هذا المواجهات الموحية حول القضايا التى لا يمكن تخطيط حلولها سلفا او حلها بواسطة نماذج القرار .

ان دور المديرين المنسقين هو ان يعملوا باعتبارهم عنصرا محفزا لفرض التكيف والمرونة ، ولتركيز الانتباه على مشكلات الحدود والمشكلات غير المتوقعة ، وتحقيق الاجماع بواسطة عملية أخذ وعطاء منظمة بين العناصر والأفراد المكونين للتنظيم .

استنتاجات :

يخلق التنظيم الحديث عددا من الخبراء الذين تعتدى نشاطاتهم ومواردهم على حق المديرين الآخرين . ففى بعض الاحيان تسيطر هذه المجموعات على الخدمات النادرة (مثل الاصلاح والآلة الكاتبة او تسهيلات الحاسب الآلى) . واحيانا يسيطرون على « الأذون النادرة » (مثل التصريح بالترقية لمستخدم رئيسى) لكن النتيجة هى نفسها على الدوام : ان المديرين لا يسيطرون على كل ما يحتاجونه لاتمام عملهم . ويتعين عليهم الاعتماد على آخرين غرباء .

ونرى فى ادارة المشروع الشكل الأقصى لهذا التطور الجديد أو امتدادا له . وهنا فان السلطة ليست حتى مقاربة للمسئولية نظرا لأن كل الموارد موضوعة فى ادارات أشخاص آخرين . اذ يعتمد المديرون على مستخدمى مديرين آخرين لاداء كل عملهم تقريبا . وما يجعل الأمر اشد سوءا ، ان كثيرين من هؤلاء المستخدمين يعملون فى الوقت نفسه من اجل مديرين آخرين ، ويشرف عليهم بالطبع رئيس آخر .

ومن ثم يتعين على مديرى المشروع ان يتوصلوا الى تشكيلة من الوسائل الفنية الجديدة ، مختلفة عن اصدار الأوامر ، الاتصالات ، الضبط والربط ، علاقات الجماعة ، والمهارات الأخرى التى وصفناها فى الأبواب السابقة . وتلك هى الاساليب الفنية للتأثير على الآخرين وإقناعهم وللاستخدام الفعال للاجتماعات .

وبالاضافة الى هذا ، فان لدى هؤلاء المستخدمين الآخرين معايير مختلفة لما يعتبر عملا جيدا بسبب تدريبهم المهنى واندماجاتهم وارتباطاتهم العاطفية كما تتباين مفاهيمهم عن التكلفة وجداول التنفيذ .

وهكذا فان وظيفة مديرى المشروع ليست هى فرض معارفهم الخاصة على الآخرين وانما هى وضع حدود واضحة قاطعة لحرية اختيارهم وتصرفهم . انهم يسعون الى تحديد الضوابط التى ستؤثر على اتخاذ للقرار فى الاتجاه المرغوب .

ظللت اخبرهم اننا لن نستطيع تقديم الأفضل فى هذا المشروع وان للوقت فحسب اعتبارا جوهريا . إذا كنا نحتاج فقط الى مروحة لتعمل فترة قصيرة من الزمن تصل الحرارة فيها الى حدها الأقصى . وكان عليها ان تستمر لمدة ٤٨ ساعة فقط ، وليس طول العمر . لكنهم كانوا يودون تصميم مروحة جديدة عظيمة حقا ، لكنهم عرفوا الآن انهم لا يستطيعون ذلك .

وبعد ان توضع الضوابط ، فانها تطبق لمنع المشروع من الركود أو لتنجيه من أن تخنقه المشكلات . ذلك ان كل مشروع لابد وانه سيلاقى المشكلات لأنه يمثل بحكم تعريفه مهمة لم تنجز ابدا من قبل . وبعض هذه المشكلات يمكن حلها بيسر وسهولة . لكن البعض الآخر قد يستغرق وقتا ونقودا اكثر مما كان متوقعا . ويرجع الأمر الى مديرى المشروع فى التوصل الى طرق للقضاء على هذه العوائق ، ولتيسير وضع الاجراءات التى تعجل بتطور الحل ، ومنع العاملين من التباطؤ لاعتقادهم بأن جدول التنفيذ لن يتحقق أبدا بأية حال .

وتلك هى على وجه التأكيد أكثر المهام الادارية صعوبة وتحديا لأن المديرين لا يستطيعون أن يتراجعوا عن السلطة والسلطان . وهم يستخدمون تشكيلة من الأساليب سريعة الوقع ، للمواجهة والاقناع والمداهنة والضغط على العاملين ليظل اهتمامهم مركزا على العنصر الحاسم وليهملوا العناصر غير الحاسمة وهكذا فسان المديرين هم عناصر حفازة للتفاعل ، هم مهماز ينخس وربان المركب او المرشد الذى يبقى على النظام متحركا .

وكما رأينا فى الباب السابق ، فان ادخال التغيير فى اى تنظيم

مهما تباينت درجة تعقـده يطلق قـدرا غير عادى مـن التناقضـات والنزاعات التى كانت مطمورة تحت تأثير تطـور روتين العمـل الذى يعززه التعاون غير الرسمى فاذا ما تحطم « الانبهار » بفعـل الحـاجة الى اعادة بحث « من يفعل ماذا مع من ، متى ، اين ، وغالبا كيف » فان التنظيم سـيكشف عن عدم الاسـتقرار اللصـيق به . اذ توجـد عادة اعتمادات متبادلة ، يتعين على التخطيط واليقظة الادارية مـواجهتها وهكذا فان دور مديرى المشروع الذى يحـدد الاتجـاه الرئيسى وحـل المشكلات غير الرئيسية امر جوهرى لتجنب المآزق المدمـرة والمعـارك حول من تكون له السيطرة ومن هو على حق .

وقد تحدثنا فى الباب الثامن عن تحـديد مناطـق التداخـل ، والقيام بالمفاضلة ، وادخال التغيير باعتباره العنصر الأكثر حسما فى وظيفـة المدير . وهكذا فان لمدير المشروع النمط الأكثر تحديا من انماط الدور الادارى .

الباب الحادى عشر

هل هناك شخصية ادارية ؟

يصبح المديرون قادة عندما يتقنون المهارات السلوكية الضرورية للوفاء بالمتطلبات الصارمة لمعظم المواقع الادارية . وقد ركزنا فى الأبواب السابقة على الضغوط غير العادية على منصب ادارى على النقيض من الدور الاكثر سلبية للخبير المهنى أو الاستشارى . ويتعين على المديرين باعتبارهم عاملا لمواجهة « الطوارىء » فى النظام ، ان يكونوا متأهبين لحشد متغير على الدوام ، من المطالب والمضايقات . ذلك أن ضرورة تحمل المديرين لعمليات احباط لا تعد ولمطالب متناقضة ، لا تنبع فقط من « عناد » و « سوء طبع » المرؤوسين والرؤساء ، وانما تنبع ايضا من ذلك التيار الذى لا ينتهى من الضغوط الافقية والمشكلات الفنية . والمديرون الذين يعرفون كيف يشكلون السلوك ببراعة ليتفق مع هذه المطالب التنظيمية هم وحدهم الذين يمكن ان يزدهروا وأن يكونوا فعالين . ومن الطبيعى ان الشخصية تخلق اختلافا حاسما فى النجاح النسبى .

وعبر كل ما سبق حاولنا ان نصف القيادة فى ضوء المهارات السلوكية ـ ماذا تفعل مع من وكيف تعرف متى وكيف تفعله . ونأمل ان يكون البعض من هذه المهارات قابلا لتعلمه ، والا لكان كتابنا مثل تلك الكتب التى لا هدف لها . لكن مهما كانت امكانية التعلم ، فانه سيكون للشخصية دور أساسى تلعبه فيما يتعلق بسهولة التعلم والقدرة على استخدام هذه الادوات الادارية . وهكذا فاننا سنحاول فى هذا الباب الأخير ان نجيب على السؤال الدائم ، « ما هى التنبؤات التى يمكن القول بها فيما يتعلق بمن يرجع نجاحه فى منصب ادارى متسم بالتحدى[١] ؟ »

القيم الثقافية أم الفوارق الفردية ؟

يمكن القول على نحو مبسط طبعا ان شخصية المدير الناجح هى ببساطة انعكاس لما ركز عليه علماء الانثروبولوجيا باعتباره مواقف (أو قيم) تلخص العالم الصناعى الحديث وتميزه عن المجتمعات الزراعية التقليدية السابقة . بعبارة أخرى ان المديرين فى حاجة الى ان يتسموا بالسمات المميزة للمجتمع الحديث :

التفاؤل بالنسبة للمستقبل :

(بدلا من الخوف من آثار قوى الشر مستقبلا ، مثل الأعمال الحكومية أو أعمال القمع والمصادرة المحتملة) . ويعنى هذا الثقة فى انه سيكون هناك جزاء جيد للعمل الشاق ، وان غالبية الناس مسئولون وجديرون بالثقة على نحو معقول ، وان الانسان لديه القدرات للتغلب على الطوارىء بنجاح .

الطاقة والالتزام :

لأن الانسان يلتزم على نحو جاد بمسئولية ائتمانية تجاه المنظمة ولا يفهم الوظيفة من زاوية استغلالية على نحو شخصى .

احترام الانجاز كشىء متميز عن الوضع المترتب على المولد :

---

(١) من الواضح ان الاختيار لمنصب ادارى معين سيتطلب توافق متطلبات الوظيفة مع قدرات الفرد على نحو اكثر تحديدا . ونحن هنا نحدد سمات الشخصية الاقل تحديدا .

لأن الانسان يكتسب مكانته بالاداء وليس بفضل الطبقة ، العرق أو الأسرة .

الوعى بالوقت والتجاوب معه :

لأن المنظمات هى عبارة عن نظم للجهد الانسانى المنسق زمنيا . ومن ثم فان التجاوب مع الوقت وضغوطه يجب ان يصبح شاغلا بارزا .

المرونة والبراجماتية :

بدلا من افتراض أن قوانين او قواعد طبيعية ثابتة لا تتبدل هى التى تحكم كل القرارات .

والواقع ان عالمنا الصناعى المعاصر يعتمد على هذه المواقف ، ومن المفترض ان الاسرة والمدرسة والمجتمع سيربون كل انسان على هذه القيم . وبقدر ما يكون هذا صحيحا ، فانه لا يساعدنا على ان نميز الفعال وغير الفعال ، فيما عدا القول بأن الأول يتعين عليه ان يكون قد قبل القيم المعاصرة على النقيض من قيم المجتمعات الاكثر تقليدية . ففى هذه الأخيرة ليس للوقت على سبيل المثال من نهاية ، والولاء يكون أولا للأسرة ، وتنبع المكانة من المولد ، وهناك ايمان قدرى قوى بأن الفرد لا يستطيع الا القليل بالنسبة لتشكيل المستقبل .

ان القيم ليست شيئا اساسيا بالنسبة لما يعتبره معظمنا مكونا للشخصية[٢] . ومن جانب آخر فان الشخصية كما يتم قياسها باختبارات الشخصية ، لا تبدو مرتبطة بالكفاءة التنفيذية . بالطبع تعتمد اختبارات كثيرة بدرجة كبيرة على التقييم الذاتى أو تقوم على اسئلة ساعدت على التمييز بين لمريض عقليا وبين « الشخص العادى » .

اذن ما هى جوانب الشخصية التى يحتمل ان تؤثر على نجاح العمل فى نوع البيئة التنظيمية التى وصفناها ؟ فى ضوء ما قلناه عن الضغوط

---

(٢) توصلت دراسة علمية متخصصة وشاملة كانت تستهدف تلخيص الجهود التى بذلت للربط بين اختبارات الشخصية وبين الكفاءة الادارية الى ان الرقم القياسى لهذا الارتباط ضعيف ، وذلك كما اتضح من استعراضات كثيرة قام بها علماء نفس بارزون .
ج . كامبل ، م . دونيت ، ى . لولر . وك . وايك ، السلوك الاداري . الاداء والكفاءة . ماكجروهيل ، نيويورك ، ١٩٦٠ ، ١٣٣ .

والاحباطات وانماط العمل المطلوبة ، سيبدو أن هذه المعالجات للشخصية قد تثمر فى التنبؤ بمن سيكون ناجحا وذلك بمراعاة :

مستوى التطور المعرفى : كيف يتم ادراك الاسهام والتناقضات .

الاتجاه نحو الوقت .

القدرات التفاعلية .

قدرات حل المشكلات .

وسنبحث هذه المعالجات الأربع للشخصية والمختلفة تماما .

مستوى التطور المعرفى :

كما وصفنا وظيفة المدير ، فانه من الواضح انه ستكون هناك حوادث محبطة لا حصر لها تتضمن الحاجة او الرغبة فى عمل شيء ما تمنعه قاعدة ما ، أو شرطا من شروط « الأقرار » ، او معارضة مجموعة أخرى لها اهداف مختلفة . وسيطلب الى المديرين او سيتم حفزهم على ان يمضوا فى اتجاه واحد ، لكنهم سيجدون ان القوى التنظيمية تقيدهم . وبالمثل كما رأينا ، فان المنظمات الحديثة تتطلب اعمالا لكنها لا توفر عادة رقابة أو حتى فرصة للوصول للموارد الضرورية ، فالانسان يكون مسئولا لكن السلطة تنقصه . والواقع ان هناك الكثير للغاية من المتطلبات المفروضة من مختلف الاستشاريين والمديرين الآخرين بدرجة تجعل من المحتم حدوث تناقضات فيما بينهم . ان الخرافة التى وردت فى كتاب «Catch - 22» الذى يتحدث عن جعل ماليس منطقيا أمرا منطقيا ، اصبحت هى القاعدة وليس الاستثناء .

كيف يواجه المديرون هذا ؟ ان تأمل الاختلافات العميقة للغاية فى ردود الأفعال يشير الى وجود اختلافات فى اسلوب المعرفة . وهى تتفق مع دراسات اكثر نظامية لكيفية مواجهة الراشدين للابهام والتناقض[٣] .

---

(٣) انظر م . روكيتش ، « العقل المنفتح والعقل المنغلق » الكتب الاساسية ، نيويورك ، ١٩٦٠ ، و . ج . ب . روتر » التوقعات الاساسية لرقابة التعزيز الداخلية مقابل رقابة التعزيز الخارجية ، دراسات نفسية متخصصة ، مجلد ٨٠ ، عدد ٦٠٩ ، سنة ١٩٦٦ ، ص ١ ــ ١٨ .

التشدد والافراط فى البساطة :

توقع الاتساق والوحدة :

يرتبك هؤلاء المديرون السذج الذين ليس لهم قدرة كبيرة للتعامل مع التعقد ، بل يغضبون عندما يرون تنظيما به صور لعدم الاتساق لا تتفق مع مدركاتهم عن النموذج التقليدى (السلطة تساير المسئولية المحددة) . ففى البدء يرجح انهم يفترضون وجود نوع ما من الخطأ . اما ان الادارة العليا قصيرة النظر ، أو أنه اسىء التعبير عن امر صادر ، او ان هناك من « يخدع » .

لا يمكن ان يتوقعوا انى سأنجز هذه المهمة بدون إصدار أمر الى هذه المجموعة بأن تعيد الى هذه الملفات حتى يوم الثلاثاء . ذلك انه اما أن هناك خطأ ما أو أن المحاسبين يتعجلون وقوعه .

ان مديرين كثيرين هم بمعنى ما ، مهندسون محبطون . فالادارة عندهم هى ببساطة اتخاذ القرارات « السليمة » الاستدلالية . وهذه العملية هى عملية واضحة ومنطقية . فعندما تحدث مشكلة ، فإنك ستنظر اولا الى هدفك ، كيف ستؤثر هذه المشكلة عليه ، وما هى الخطوات الضرورية للانتقال من المشكلة الى الحل الذى سيدفعك الى الأمام نحو هدفك .

ان كل شىء عند هؤلاء المديرين اما « صواب » أو « خطأ » ، « حقيقى » أو « زائف » . وهم يصابون بالاضطراب والارتباك والكرب عندما لا ينطبق اى من الوصفين السابقين على المشاكل أو التعليمات ، وتقع فى المنطقة الواسعة بينهما . ويظلون يتوقعون عودة التنظيم الى الايام الخوالى حيث كان كل شىء قاطعا محددا : « لقد كنت تعرف جيدا ما كان مفترضا ان تعمله وأعطى لك المال الضرورى لكى تعمله[٤] » .

---

(٤) درس فريد جولدنر عينة كبيرة من المديرين فى شركة كبيرة . واستطاع ان يبين عبر فترة ممتدة من الزمن ان هؤلاء المديرين الذين يرون عالمهم على نحو مفرط فى التبسيط (رئيس واحد ، السلطة معادلة للمسئولية ، لا سلطة للاستشاريين ، هدف واحد محدد قاطع ، وما شابه ذلك) يقل احتمال ارتقائهم بالمقارنة مع اولئك الذين يرون مدى التعقد والتناقض اللصيق بالشركة الحديثة بمجموعاتها وتعليماتها ومتطلباتها المتداخلة والمتصارعة عادة . انظر فريد جولدنر ، « النجاح فى مقابل الفشل : افاق الادارة المسبقة » ، مجلة العلاقات الصناعية ، مجلد ٩ عدد ٤ ، ٥ أكتوبر ١٩٧٠ ، ص ٤٥٣ — ٤٧٤ .

وبالاضافة الى ايمان هؤلاء المديرين بعالمهم المفقود الذى لا يفهم سوى الأبيض والأسود وتشوقهم له وتصورهم الخاطىء له ، فانه من المرجح انهم سيصبحون معوقين :

يطالب احد المرؤوسين بأن يستخدم مشروعا ضاقت به رقعته حجرة مجاورة بصورة مؤقتة : لكن هناك سياسة تقضى بأن كل عمليات تحديد الأماكن تتم عند بدء المشروع . ومن ثم نحى الرئيس هذا الطلب جانبا بفتور مذكرا بالقاعدة . ومع ذلك ففى حالة مواكبة تقريبا ، ذهبت مديرة أخرى للبحوث والتطوير الى لجنة الاماكن وقالت ان مشروعها ضاقت به رقعته بسبب المتطلبات الاضافية التى فرضتها الادارة العليا مما جعله يعادل مشروعين . وبررت الحاجة الى مساحة اضافية بعرض الصور والاشكال البيانية التى تبين كيف ان المساحة الحالية استخدمت كل امكانياتها بعلم واع وتام[٥] .

ويبدو التنظيم الحديث الممتلىء بجماعات الاقرار والمراجعة ولكل منها معاييرها المتميزة بل المتناقضة احيانا وحاجتها الى تغيير او تعديل الاهداف فى ضوء المطالب المتغيرة يبدو لهؤلاء المديرين عالما مقلوبا رأسا على عقب . وعندما تقدم مجموعة اخرى طلبا لا يتفق مع احتياجات التنظيم ، فانها تتهم بعدم الولاء ، وبالفشل فى فهم الاحتياجات او الأهداف الحقيقية للتنظيم . والواقع انه خليق بالادارة ان تكون متجانسة ، وان تكون هناك اجابة رشيدة على كل مشكلة يتفق عليها كل عاقل .

ان رد الفعل المعتاد لهؤلاء المديرين الصارمين المفرطين فى التبسيط هو الغضب ــ الغضب من التنظيم ومن « معارضيهم » ــ أو « الاستسلام » : « كيف استطيع العمل بدون سلطة » أو « ان القواعد تحرم ذلك ، ويدى مغلولتان » .

---

(٥) بتعبير فلسفى يمكن القول بان هؤلاء المديرين المفرطين فى التبسيط يعتنقون رؤيا ارسطو عن العالم بدلا من رؤيا جاليليو . فالافكار والمطالب والاوامر اما صائبة ، او خاطئة ، مرغوب فيها او غير مرغوب ، والوسائل الفنية الجديدة للادارة يتم تركيبها على نحو مبسط فوق المعالجات القائمة .

الخصم : انه عالم تأكل الكلاب فيه الكلاب :

هناك ايضا اولئك المديرون الذين أصبحوا متشككين فى كل شىء وهم يعتنقون تقريبا نفس المفاهيم المسبقة . وهم يرون انفسهم فى عالم غير شريف او على الأقل غير جدير بالثقة ، ويعتقدون ان فرصتهم الوحيدة فيه تكمن فى افتراس اعدائهم قبل ان يفترسهم اعداؤهم .

ويركز هؤلاء المديرون المكيافيلليون على لعبة التهديد والقــوة ويرون انفسهم باعتبارهم « محاربين فى غابة » : « اما انك معى او ضدى[٦] » .

وتتمثل حياتهم اليومية فى اقامة التحالفات واثبات قــوتهم . وتتخــذ القرارات على وجه الحصر تقريبا على اساس تأثرهــا المحتمــل على سلطتهم الشخصية ورؤية ونفوذ وحدتهم[٧] .

اعرف كيف أجد أو حتى كيف اخلق مشكلة عســيرة توشــك ان تهدد جدول التنفيذ او الاداء لدينا وعندئذ اتوصل الى الحــل على نحو معجز .

ان الادارة العليا تولى اهتماما كبيرا لهــذه الانواع مــن المتاعب وحينئذ يمكنك ان تصبح بطلا اذا استطعت أن تعيد الأمــور الى مجاريها .

لقد شجعت عامدا هذه المجموعة المعيارية على محاولة ان تجعلنا نقف على الأرضية التى نفتقر اليهــا . كنت اعرف ان هناك عددا كافيا من الأشخاص الأقوياء الذين يمكن ان يقفوا الى جوارنا فى تلك القضية . اذا دفعناهــم لذلك . وهــم لن يحــاولوا معنا هــذه الترهات مستقبلا .

اننا عادة نواجه صعوبة فى تخصيص ساعات الصيانة وتوزيعها ، وغالبا ما نتخلص من هــذا على حســاب الادارات التى تتصرف

---

(٦) يعتقد مايكل ماكوبى فى كتابه « الفــائز فى المباريات تحــايلا دون خــرق للقــواعد » دارسيمون وسوستر ، نيويورك ، ١٩٧٧ ، ان هؤلاء المديرين كانوا ناجحين فى التنظيمات الاولى الاكثر تقليدية ، حيث كانت القوة الصرفة ، كشىء متميز عن التفهم الذكى للنظــام وكيفية استغلال مناطق التداخل فيه ، هى التى تخلق المكانة .

(٧) افــرط بعض المراقبين للتنظيمــات الحــديثة فى التعميم وافترضــوا ان الادارة والسياسات امران مترادفان تقريبا ، وذلك بعد أن شــاهدوا بعض هؤلاء المديرين وهــم يعملون .

تجاهنا بشكل غير ودى[8] .

ومن المتوقع ان نجد مديرين مثل هؤلاء فى البيئة التى اضفى عليها طابع سياسى عال ، كما فى واشنطن مثلا . ذلك ان المكانة والاحترام والرمية الصائبة كلها امور هامة فى هذا المجال .

الاتجاه نحو التفوق فى المبيعات :

ان المديرين الذين يسعون الى الفوز عن طريق التفوق فى القدرة البيعية ، يشبهون هؤلاء كثيرا فى افتراضاتهم عن الحاجة الى التفوق على اى شخص بارز آخر . وباعتبارهم متحدثين لبقين بدرجة عالية واشخاصا مسيطرين فى اى تفاعل فانهم يتعلمون ان التاكتيكات الداهية والضاغطة ستكفل لهم عادة تنازلات كافية تتيح لهم انجاز أعمالهم . ان هؤلاء المتحدثين الأقوياء يتغلبون عادة على زملائهم الأقل كلاما ، لكن هؤلاء يشعرون مع الزمن بالامتعاض والحركة الارتجاعية المفاجئة عن موقفهم السابق . ومع ذلك فان هؤلاء المقنعين الكلاميين يمكن ان يكونوا ناجحين بدرجة عالية فى الأجل القصير ـ طالما ان الموقف لم يصبح معقدا على نحو « يوقعهم فى حبائله » .

كان هنرى ت . مدير مبيعات ناجحا للغاية فى دائرة اعمال الموسوعات ، وعندما ابتلعت شركة اكبر شركته ، فان شهرته باعتباره « فاعلا » نشيطا ومقنعا كفلت له وظيفة نائب الرئيس للاقسام . وعندما بدأت الشركة الأكبر تواجه مشاكل اقتصادية ، واضيف المزيد من المجموعات الداخلية للرقابة و « المراجعة » و « الاقرار » ، أصبح تفوقه فى المبيعية اقل نجاحا . ذلك انه لم يستوعب ايضا نظام الادارة الجديد ومن ثم انزلت درجته فى النهاية .

وهؤلاء هم نفس المديرين الذين يقفزون دائما على اى اسلوب ادارى جديد تشير الدلائل الى احتمال نجاحه ، سواء كان ذلك الادارة بالأهداف ، اثراء الوظيفة ، أو الادارة المشاركة . وبدلا من ان يروا هذا

---

(٨) لاحظ ملفين دالتون خدعا مماثلة فى دراسته الشهيرة ، الرجال الذين يديرون ، وايلى ، نيويورك ، ١٩٥٨ . وربما كانت افضل دراسة للسياسات الادارية هى دراسة ر . ريتى ، وج . فونكهوسور ، معرفة القواعد وتخطى القواعد ، جريد ، كولمبس ، اوهيو ، ١٩٧٧ .

باعتباره عناصر فى نمط اوسع للعمل الادارى ، مع الحاجة الى تحقيق تكاملها فى عملية الادارة الشاملة ، فانهم يعالجونها على انها اجراءات آلية منعزلة . انهم يتصورون الاشكال الجديدة باعتبارهــا « وســائل للتحايل » تحول المرؤوسين غير المبالين الى عمــال حــوافزهم عالية . انهم ينجذبون نحو هذه المسارات والبرامج التنفيذية التى تقــدم هــذه الوسائل باعتبارها اساليب فنية لزيادة البيع ، باعتبارها فحسب بيعا للولاء والانتاجية وليس للمنتجات . ولا حــاجة بنا الى القــول بأنهــا ليست فعالة عادة ، اذ يتناقص تدريجيا « أثر هوثورن[٩] » ، وذلك لأنها ركبت على نحو مبسط على العملية التنظيمية القائمة ولم تفهم حقا .

الحلول الوسط :

ان ردود الأفعــال الثلاثة جميعهــا ســمة مميزة لأولئك الذين يرون العالم التنظيمى بلغة الأبيض والأسود على نحو مفــرط فى التبســيط المخل . وبتحقق مستوى اعلى مما يسمى « التطــور المعــرفى » عندمــا يستطيع المديرون ادراك ان معظم المشــاكل ليس لهــا اجــابة فــردية أو مستقيمة . ان معظم القرارات ستكون لها آثار مواتية وغير مواتية على حد سواء ، مهما كانت درجة الحذر والتدبر فى اتخاذها . والواقــع انه ليس هناك حقيقة كاملة ، بل اجابات جزئية . فعلى ســبيل المثال فى حين ان الحصول على اذن باستخدام وقت عمــل اضــافى ســيعنى ان الجدول ســيحافظ عليه ، فــان مســتخدمين كثيرين ســيتعودون على الكسب الاضافى بل سيؤمنون بأن العمل ببطء أكبر سيدر عائدا مجزيا عن وقت العمل الاضافى .

ومن ثم فان هؤلاء المديرين يؤمنون بالحل الوســط . اعطــاء القليل للحصــول على القليل ، تســوية كثير مــن المنازعات « بالوصــول الى منتصف الطريق » (ربما كان للآخرين أســباب مشروعة فى أن يريدوا اجراء ذلك بطريقتهم . فاذا حصلوا على نصف الرغيف ، فانى استطيع الانطلاق ») .

---

(٩) ان « اثرهوثورن » الذى صــورته دراســات وســترن اليكتريك التى اصــبحت الآن مشهورة ، هو الاستجابة قصيرة الأجل للمرؤوسين تجاه اظهار اهتمام وانشغال الادارة بحياتهم ورفاهيتهم .

وللاطلاع على تحليل اكثر اكتمالا لاتجاه المديرين الى البحث عن « وسائل للتحايل » لحل مشكلة القيادة ، انظر ليونارد ســايلس : « مهمــا حــدث للادارة : لماذا لعبة لابن الزواج السابق » ، مجلة افاق الأعمال ، مجلد ١٣ ، عدد ٢ ، ابريل ١٩٧٠ ، ص ٢٥ ــ ٣٤ .

التكامل على نحو خلاق :

ادركت مارى بيكر فوليت فى العشرينات ان المديرين ذوى الكفاءة العالية يمكن ان يحلوا على نحو واضح التناقضات التى لا تقبل الحل وذلك عن طريق التوليف الخلاق ، الأمر الذى يرفع مستوى تطور المعرفة . وهنا حالة اوردتها مؤخرا مجلة « فورتش » توضح نمط مهارة حل المشكلة الادارية .

وقع مدير منتج فى « شركة آرسى ايه » لديه منتج هابط كان عليه ان يتنافس مع منافس مسيطر وعالى الكفاءة ، وقع بين شقى الرحى بين متطلبات الشركة بخفض التكاليف وبين الحاجة الى تحسين الوضع التنافسى للمنتج .

وقد حاول خفض التكاليف بجعل البائعين يخفضون سعر بعض المكونات الاساسية . لكن سياسة الشركة التى تمنع تكدس المخزون حدت من قدرته فى الحصول على خصم فى السعر على المشتريات الكبيرة الحجم .

وكان الحل الذى توصل اليه هو ان يبين للمديرين الآخرين ان هذا المكون الخاص يمكن ان يحل محل عناصر عالية التكلفة والتى كانوا يستخدمونها حينذاك ، وبذا زاد حجم الطلبيات من البائعين . كما تغلب ايضا على القيد الموضوع على المخزون بأن وقع عقدا على كمية كبيرة تسلم على نحو متتابع عبر عدة سنوات ، وبذا قلل اجمالى « الموجود فى المخازن(١٠)

لقد وجد هؤلاء المديرون ، فى الانماط الحفزية مثل تلك التى وصفناها فى الباب الرابع ، اساليب لبلوغ اهدافهم مكنت الآخرين ـ ممن يعتمدون عليهم أو ممن يسيطرون على الموارد أو التصريحات المطلوبة ـ من بلوغ اهدافهم هم ايضا . لقد فهموا النظام الأكبر والحاجة الى « تدبير » شئون مناطق التداخل التنظيمى ـ بالمثابرة ، والبراعة ، تكرار الاستجابة السريعة . ذلك انه يتعين تحقيق التكامل بين مصالح مجموعات كثيرة .

ربما كان لابد ان يتفق اثنا عشر مديرا مع اى تغيير مقترح فى

---

(١٠) مستمدة بتصرف من « فورتش ، فبراير ١٩٧٧ ، ص ١٢٩ (جهود ار سى ايه لتصبح اكثر قدرة على التنافس فى تليفون السيارات القابل لحمله)

الخطط . ومن المحتمل ان يكون لكل من هؤلاء بدوره عدة ادارات يشرف عليها . ومن ثم فبعد ان انتقل صعودا من أ ، الى ب ، جـ ، د مثلا ، اكتشف أن هـ لا يمكن ان يوافق على هذا البرنامج الجديد ولذا يتعين على ان أعود الى أ ، ب ، جـ ، د باقتراح جديد . وغالبا ما يحدث انك بعد ان تبرم الاتفاق مع الجميع يجيء و أو ز بطلب اجراء بعض التعديل فى الخطة الجديدة لأن بعض المطالب فرضت عليهما . وهكذا تظل تدور فى الدائرة ـ تعيد التعديل ثم تعيد التفاوض حوله . فهناك قدر كبير من المصالح والاعتمادات المتبادلة بما لا يتيح القيام بالعمل مرة واحدة وفورا . ويجد المديرون الجدد أن هذا تكرارا مبالغا فيه وان التواتر يبدد جهودهم ، لكن هذا هو ما يتعين عليك عمله للحفاظ على اى جهد مركب صحيا وحيا .

بالطبع ان المديرين الذين لهم هذه الرؤيا الفطنة للواقع لا يستجيبون للضغوط على نحو مبسط ، ذلك انهم يسعون الى تغيير اى ضغوط ستوجد فى النظام ، ومن ثم فهم لن يعالجوا نفس المشاكل على نحو متكرر (انظر الباب الثامن) .

المهنية كمقابل للقدرة الادارية :

يسرت دراسة حديثة عن المسئولين فى احد البنوك ومديرى محلات الاقسام السلعية ، اظهار هذا التناقض بين هذه القدرة على مواجهة الغموض والتعقد وبين معالجة المشاكل على اساس « المبادىء » فقد حاول البنك المعنى الوصول الى اتجاه افضل فى معاملة العميل بين مسئولى القروض بهدف تحسين سمعه البنك وأعماله[١١] . ذلك ان مسئولى القروض ذوى الاتجاه المهنى لم يستطيعوا ان يروا وظيفتهم الا باعتبارها وظيفة تطبيق مقاييس البنك ومعاييره على الموقف المالى للعميل وبعدئذ يقررون ما اذا كانوا يمنحونه القرض المطلوب ام لا . لكن مسئولى القروض الناجحين كانوا يرون ان عملهم يتضمن اخذا وعطاء موسعا مع العملاء ، وتطوير اهتمامهم بالبنك ، وتطبيق المعايير بمرونة . ويقول واضعو الدراسة ان المجموعة الأولى رأت وظائفها

---

(١١) دافيد مومنت ودالمار فيش ، الاستقلال الذاتى فى الحياة التنظيمية ، شنكمان ، كامبردج ، ماساشوستس ، ١٩٧٥ .

باعتبارها وظائف مهنية بحتة .

لقد كان متحفظا ، متشككا (عادة) . . . (و) كان العميل ينظر اليه خطأ باعتباره « رقما » ، وليس شخصا . « ان الزبائن سيخدعونك اذا قبلتهم على اى اساس آخر غير الاختبار الصارم لمركزهم المالى » . . . انهم يميلون الى أن يصفوا أنفسهم باعتبارهم نوعا أو آخر من « المهنيين »[١٢] .

ان هؤلاء المديرين المتشددين ذوى الاتجاه الفنى لا يمكن ان يقبلوا أن يسألوا مديرا آخر أو رئيسهم ان يعدل قاعدة أو معيارا بهدف محاولة التوصل الى تجديد جذاب . ذلك انهم يتبنون « رأيا غير شخصى ، فنى ، حسابى »[١٣] .

وعلى النقيض من ذلك فان المديرين الناجحين قد تبينوا الحاجة الى تطوير حل فريد لكل تحد من تحديات العملاء ، وهذا يعنى انه يتعين عليهم ان يشرعوا فى عملية اخذ وعطاء موسعة مع العميل . وفى هذا التفاعل لابد وان تظهر امكانيات جديدة ومشاكل جديدة تتطلب عمليات تطويع جديدة . وعلى خلاف المهنيين المتباعدين ، المتحفظين ، المستقلين ذاتيا ، استغل هؤلاء المديرون المهارات غير الشخصية لكى يطوروا الامكانيات المميزة لكل موقف . وفيما يلى كيف يصف واحد منهم استراتيجية عمله .

لو انى اديت عملا وخدمة جيدين (لعملائى) فانهم سيتحدثون (فى المجتمع) عن انى مسئول قروض ممتاز . . . والواقع انى اغرس الصداقة مع محامين شبان كثيرين . . . يوشكون ان يعقدوا صفقات مالية كبيرة . . . (و) مع المحاسبين الجدد . ومستقبلا سيكبر هؤلاء وسيكون هناك قدر كبير من (اعمال) التشارك المتبادل[١٤] .

لم يكن هؤلاء المديرون يخشون المواجهات ، بل النقاش والاختلاف مع العملاء المحتملين وكانوا يبحثون عن التحديات التى يمكن ان تتيح لهم فرصة لبيان اى الخدمات والمزايا يمكن ان يوفرها بنكهم .

---

(١٢) المرجع المذكور ص ٢٤ .

(١٣) المرجع المذكور ص ٤٧ .

(١٤) المرجع المذكور ص ٣٦ ــ ٣٧

والأمر المرجح انهم يدركون قيمة ما اسميناه رقابة « المستوى الأوسط » ـ ضبط النظام التنظيمى وكلا من الأسلوب والحاجة الى ادخال التغيير التنظيمى على نحو مستمر باستخدام مهارات القيادة .

ويلخص الجدول التالى هذه المستويات المختلفة من تطور المعرفة الادارية :

الطراز	مفهوم العالم التنظيمى	الاسلوب الادارى
١ ـ متشدد ، مفرط فى التبسيط .	كل شيء صواب او خطأ ، هناك طريق جيد واحد عقلانية محضة .	يشقون طريقهم الخاص او يصابون بالشلل .
٢ ـ الخصم	يكسب / يخسر : « معى ضدهم » ، شكاك	« حرب الغابة » ، هزيمة الآخرين .
٣ ـ الاتجاه للتفوق	يكسب / يخسر « معى فى البيع .	التفاوض ، قسمة الوسط ضدهم » ، متفائل .
٤ ـ تكاملى مبدع	تنظيم نظام معقد من التوتر الدينامى والمتغير ـ نظام مفتوح .	تغيير معالم (بارامترات) المشكلة ، استخدام مناطق التداخل لتعديل الضغوط التنظيمية .

وهكذا فان الطراز رقم ١ هو الأكثر تشددا والأكثر احتمالا لأن يتجمد ويعجز عن الحركة . وتعترف الطرز ٢ و ٣ و ٤ بالحاجة الى التزام فى عالم لا توجد فيه حقيقة مطلقة او صواب او خطأ مطلقين . ويمثل الطراز ٥ أعلى مستوى من تطور المعرفة بأن تكون قادرا على ان تتصور التوليفات الجديدة التى تغير معالم المشكلة .

الاتجاه بالنسبة للوقت :

هناك طريقة اخرى فى النظر الى كيفية تشكيل الشخصية للسلوك الادارى ، تتمثل فى بحث كيف يتصدى الفرد للحالات الماضية والحاضرة والمقبلة . والواقع ان الأصناف الأربعة التى سنصفها مألوفة لكل من شاهد المديرين وهم يعملون . وعلى خلاف مستوى تطور المعرفة التى يوجد فيها مقياس يمتد من الأقل رغبة فيه الى

الأكثر رغبة فيه ، يبدو ان التنظيم الحديث يتطلب خليطا من الإتجاهات نحو الوقت . والواقع انه ليس من غير المعتاد أن نرى ثلاثة « أنماط بل الأربعة انماط جميعها تضم فريقا من الادارة العليا وكل منها يكمل المهارات المتميزة للآخرين . ان الانماط الأربعة جميعها قد تكون ضرورية لغالبية العمليات الادارية الناجحة[١٥] .

انماط التفكير :

هؤلاء المديرون الذين يبدون كثيرا فى مستويات الادارة العليا ـ عندما يكونون ناجحين .ومثل هؤلاء المديرين يكونون غالبا من المحامين أو الفنيين السابقين ، الذين اشتهروا بأنهم قساة لا عواطف لهم بل متحجرو القلوب . وقد تمت ترقيتهم لانهم استأصلوا مصادر عدم الكفاءة وطبقوا اجراءات رشيدة لتصحيح الممارسات التقليدية وغير المعتادة .

وتأتى قوتهم من مصدرين . انهم منطقيون ومتسقون على نحو لايصدق .وأنهم لم يحيدوا ابدا ، أو أبدا تقريبا ، عن هذا الاتساق وعن القدرة على التفكير المتسلسل بعبارة اخرى انهم يستطيعون ان يستعيدوا ، وان يرتبوا ، وان يقيموا اثار وتسلسل الاعمال الماضية (مثل السياسة التى اعتمدت ـ لماذا ، ومتى ، وبأى آثار) على مشاكل اليوم والنتائج والاحداث التى يرجح حدوثها مستقبلا نتيجة لذلك . انهم يمدون على الدوام خط الزمن هذا الى الظروف السابقة والآثار المقبلة ، مفترضين نوعا من الاضطراد المنطقى التتابعى . وفى بعض الاحيان يمكن ان يؤدى مثل هذا الترتيب والعقلانية الى الافراط فى التشكك : الاصرار على المطابقة الكاملة .

ان نزوع مستويات الادارة العليا نحو التخطيط ، ونحو التحليل الشكلى والحل الرشيد للمشاكل وعدم التأثر بالعواطف ، يجعلها تبدو ادارة مثالية ، ومع ذلك فان هذه القدرة على الحسابات رابطة الجأش ،

---

(١٥) يقوم تحليلنا اساسا على اعادة تفسير مؤلف كارل يونج التى قام بها همفرى اوزموند وجون اوز مونسن فى « فهم التفاهم » ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٧٦ . وللاطلاع على مقتطفات من المقالات الاساسية انظر جوزيف كامبل (محرر) ، « يونج القابل للحمل » ، فيكنج ، نيويورك ، ١٩٧١ ، ص ٩٧٨ ـ ٢٧٢ .

لاتكملها اى قدرة على مواجهة الاحتياجات ونقاط الضعف الانسانية لاتباعهم ومرؤوسيهم ، وسيشعر عدد قليل فحسب من المرؤوسين بان هذة الشخصيات المنعزلة تعرب عن اى نوع مــن التفــاهم والمســاندة والترابط .

كان السيد ن .يعتبر أقوى رؤســاء الادرات بســبب قــدرته على التأثير والسيطرة على الزملاء والمرؤوسين . فحيثما يكون هناك نزاع أو مواجهة ، فانه لايبقى هادئا وغير متحيز فحسب ، وإنما يستطيع ايضا بفصاحة وصبر كبيرين ان يشرح اصول المسألة ف اعمال الماضى والالتزامات (والاخطاء) والتسلسل السـليم الذى يرجح ان يتبع كل من وجهات النظر المقترحة والمتعــارضة . لقــد جعله تمكنه من منطق الموقف وقــدرته على ان يضــع كل حقيقــة ورأى ف مصفوفة التاريخ الخــاصة به ، والترابط الفنى والاثار التى لانزاع فيها ، خصما مرهوب الجــانب ومحترمــا . وف حين اجتذبت قدرته على التفكير والاســتنتاج الشــباب ف المنظمــة ــ وكذلك قدراته على تصميم خــطط معقــولة كاملة منطقيا جــرى التفكير فيها بعمق ــ فــانه لم يفــرض اى التزام تجــاههم ابدا فيما عدا ان يكونوا معقولين وعلى صواب .

وبالقدر الذى يستطيعون به ان يكونوا صانعى قــرارات ، دون حــاجة الى تحقيق الاجمــاع ف الرأى ، وتنفيذ الخــطط خــلال التنظيم ــ فيما عدا اعطاء أوامر لاتنازع ونصيحة خبيرة ــ فان اداءهم ســيكون على مايرام .لكن حسبما تكون المشاعر والعلاقات فيما بين الاشخاص امرا هاما ، كما هو الحال ف معظم المستويات الوسطى من التنظيم بل احيانا ف الادارة العليا ، فــان هؤلاء المديرين « المعتدلين الهــادئين » يحتاجون الى دعمهم بالنمط التالى .

أنماط الاحساس :

يميل هؤلاء المديرون الى النظــر الى الوراء : الى القيم والتقــاليد ، والالتزمات ، والخبرات والحوادث الهامة . انهم يســتمتعون بتذكر كل من الايام الخوالى الطيبة والسيئة على حد سواء ، وهــكذا يجســدون معايير وقيم معظم اعضاء المنظمة ، والصورة الموجودة عنهم عادة انهم

رحماء مفكرون يفيضون حبا ودفئا . وفى حين لايتمتعون احيانا بموهبة الفصاحة ، فانهم يعوضون ذلك باحترامهم المطلق للاتفاقيات السابقة والتفاهات غير المنطوقة . انهم هم عادة الذين يسوون النزاعات من وراء الستار وهم المفاوضون الذين ييسرون الوصول الى اتفاق فى الرأى « فى الاوقات العسيرة » وهم ايضا المديرون المتجاوبون الناصحون الميسرون للاتصال ـ المحبوبون على نطاق واسع رغم انهم ليسوا عادة أقوياء للغاية .

كان جوكيلى انجح مفاوض عمالى رآه أى منا . وفى حين كان يواجه متاعب دائمة مع رئيسه لعدم قدرته على كتابة التقارير وعجزه المؤكد عن تقديم عرض رسمى يبدو معدا اعدادا جيدا ومقنعا على نحو قوى ، فقد كان لايهزم فى عمليات الاقناع التى تتم وجها لوجه . وفى حين كانت مسئولياته الاساسية تتضمن تطوير علاقات طيبة ووثيقة مع المسئولين الأساسيين فى النقابة الذين كانوا بدون هذا لابد وان يفتقدوا الثقة فى الشركة بل ويستخفون بها ، فقد استغل ايضا فى المعاونة على حل المنازعات الصعبة فيما بين الادارات . كان يعرف كل شخص فى الصناعة ، فى الحركة النقابية ، والشركة ويدخر معارفه القدامى إلى حين حاجة . ولم ينس ابدا صنيعا أو صديقا أو تاريخ ميلاد سكرتير . وكان على الدوام يروى قصصا طويلة مدهشة عن تاريخ الشركة والرجال الاساسيين الذين بنوا المنظمة او ساعدوا فى تشكيلها . كان يحب الوجبات الطويلة ولم يكن متعجلا أبدا ، خاصة اذا كان مع صديق قديم . لقد كان جديرا بالثقة على نحو مطلق سواء فيما يتعلق بالمهام التى يكلف بها أو الامور التى تسر اليه .

ومن الواضح ان نمطى « التفكير » و « الاحساس » يقفان على طرفى نقيض . لكن هناك ايضا امران آخران متعارضان ، إذ لكل منهما منظور زمنى مختلف تماما .ذلك أن نمط « التفكير » يربط الماضى والحاضر والمستقبل معا . أما نمط « الاحساس » فينظر الى الوراء عند حل مشاكل اليوم . أما نمط « الحدس » الذى سنناقشة فور هذا فينظر الى الامام كلية تقريبا ، أما طراز « الشعورالقوى » فيتعامل مع الحاضر المباشر فحسب .

أنماط « الحدس »

ان « الحدس » الحقيقى ، بالمصطلح الذى نستخدمه ، امر نادر حقـا .وهو يبدو عادة فى الادارة العليا باعتبارها مصدرا للاستراتيجيات الجديدة الألمعية والتى ليست مجرد تعديل طفيف فيما انجـز مـن قبل أو امتداد له . ان الحدس بمثابة مؤلف كبير ـ يأخـذ كمية كبيرة مـن المعلومات الجارية عن الاذواق والاتجاهات والبيانات السكانية ويدرك ما الذى ستكون عليه النتائج الحقيقية والتى لايمـكن ان يشـعر بهـا الآخرون لانهم ملتصقون بالحاضر على نحو زائد . لكنه احيانا تفشـل انجازاته الخارقة على نحو يبعث على الأسى لانها تتجاهل الحـاجة الى ما فى الحاضر (من زاوية الموارد والجدارة) .ومع ذلك فمن الحـق ايضـا ان كل منتج وبرنامـج جـديدين حقـا ــ الكاميرا (بولارويد) اليابسة، والسوبر ماركت قد توصل اليه الحـدس الذى اسـتطاع ان يقفز الى الامام ويتخطى معاصريه

ومن الواضـح ان مثل هؤلاء الاشـخاص يصـبحون عادة منظمين ناجحين ، على الرغم من انهم قد يحيون حياة بائسـة للغـاية عندمـا يتجاوزون كثيرا عصرهم أولا يتوافر لهم منفذون ليحقق تفكيرهم .

وقد يواجه المديرون الحدسيون مشكلات فى الاتصال . فلن يتم فهمهم عادة ، مالم يكونوا حريصين وعلى مستوى عال من الطاقة التفـاعلية على حد سواء ، وهم يفشلون عندما يتحدثون فى ان يشرحوا على نحو منطقى ومنهجى كيف ان فكرة تتبع الأخرى ، ويتحير النصير المحتمل لهم عادة حول ماهو متوقع ولماذا يكون شيئا مـا بمثل هـذه الأهمية . وتبدو الاستنتاجات الختامية التى يتوصلون لهـا تعسـفية أو نزوة ، على النقيض من « النمط المفكر » الذى يفسر بدقـة وعناية وبطـريقة يسهل فهمها بصورة محددة مرتبة الاسئلة الخاصة باى قضـية والتى تتعلق بما يلى : لماذا ، وكيف ، ومتى . وهكذا فان الحدس مـطلوب لكل من عرض مقترحات التغيير والتعامل مـع الزمـلاء حـول المشـاكل اليومية .

أنماط الشعور :

هنا نجد صورة مصغرة لاشخاص دنيانا وعالمنا . فـالبعض منهـم

يخفق قلبه تقريبا . بتجاوب عنيف مع كل الفـروق الدقيقـة للخـطة . ونظرا لان احساسهم سريع بأى ايماءة وبكل الايمـاءات ، تصرفهـم سريع ويعملون عادة ـ حتي فى اوقـات لهـوهـم ـ فـانهم يجـرون مفاوضات رائعة ويبرمون صـفقات كبيرة . وفى ضـوء قـدراتهم على التركيز على الحاضر كلية ، فانهم يستطيعون « ان يدبروا أمورهم وان ينجزوا مايريدون » » وكثيرون منهم رائعـون فى زيادة الرصـيد ، وفى سحر ـ وكذلك اقناع ـ الغرباء بان الأمر مطلوب أو مربح .

بل قد يكون لديهم حب كبير للعمل والنفوذ ـ بل السـلطة ـ يدفعهـم الى خلق المشاكل لكى يتم حلها . وقد يشعر الآخرون بانهم يسـخرون من اجل المكسب الشخصى للمنظم .

ويبدو بعض مديرى المشروع والمنظمين ملائمين لهذا النمط . فلهـم قـدرات غير عادية فى الحصـول على مسـاندة المجمـوعات التنفيذية الأخرى والادارة العليا ومصادر التمويل . وهـم يسـتمتعون بالمبادرة على عمل جـديد أو منتج جـديد . ويسـتطيعون ان يسـتجدوا ، ان يقترضوا ، أو يسرقوا أى موارد يحتاجونها ، وطالما بقوا غير مبالغين فى المناورة ولم يصبحوا هدفا لعدم ثقة زمـلائهم ، فـانهم سـيحظون بسمعة انهم رجال اطفاء وفائزون اكفـاء بالموارد . ان العمـل مباراة يجلب فيها كل يوم مجموعة جديدة مـن التحـديات سـيتم معـالجتها بطريقة نهـازة للفـرص ، كمـا لو لم تكن هناك اى ذكرى لمشـاكل أو التزامات الماضى أو هموم المستقبل . ومن السهل التفضيل فيما بين هذة الانماط التى حددها يونج ، فذلك يتوقف على الشخصية لكن يبدو أن التنظيمات قادرة على استخدام الانماط الاربعـة جميعـا ، وانهـا تحتاج اليها جميعها فى واقع الآمر . ومـن الواضـح أن الكثيرين قـد يتفقون مع هذا النمط أو ذاك : بل يعتبرون خليطـا منهـا ، لكن هـذه الانماط النموذجية تيسر لنا تحديد الاختلافات الحاسمة .

فرق الادارة العليا :

نشاهد احيانا فرق الادارة العليا التى تبدو وهى تعمـل فى تجـانس كبير وذلك لانها خليط مثالى من هذه الانماط . فكل مـدير يقـوم بدور

مطلوب ويكمل الآخرين . وليس هناك حاجة الى ايجاد القائد المثالى على نحو كامل ولكل دور حاسم يؤديه .

وفى الغالب الاعم ، فان هذا يتضمن تركيبة من :

١ ـ النمط الحدسى وهو عبقرى التنظيم . وقد يكون العبقرى عالما أو مهندسا أو حتى منظما ـ يحدد الافكار والاتجاهات المنبئة بالغيب على نحو غير عادى . وتتيح هذه المقدرة للتنظيم ان يتنافس وهو فى خير وضع .

٢ ـ النمط المفكر لتصميم الاجراءات الادارية والاشراف عليها . ويضمن هذا المديرأن تستخدم معالجات سليمة رشيدة فى تخطيط ووضع ميزانية ورقابة الافكار الحدسية الكبيرة . انهم يجعلون الاشياء تتحقق .

٣ ـ نمط الاحساس لتوفير استجابة تحفز العاملين وتطمئنهم وتيسر الحصول على التزام المستخدمين الاساسيين وحفزهم انه يوفر جهاز توجيه الصوت نحو المستمعين ، واعمدة الانارة ، وحائط المبكى ، و« اللمسة الانسانية » الضرورية لبناء تنظيم انسانى . (فالناس يأتون اليه بمشاكلهم ابتداء بسبب « التعاطف » الذى سيبديه تجاههم) . ومن ثم فهو يستطيع ان يصدر تحذيرات مبكرة من الكوارث التنظيمية والوشيكة الوقوع .

ويغطى الفريق معا كل العناصر الهامة ، ويكون المجموع اكبر كثيرا من مجرد حاصل جمع الاجزاء .

الاختلافات التفاعلية بين المديرين :

هناك طريقة اخرى فى النظر الى اختلافات الشخصية بين القادة ، تركز الأنتباه فحسب على الطريقة التى يتفاعل بها المديرون ، اى يديرون بها محادثاتهم مع المديرين الآخرين ومع المرؤوسين . وتوضح البحوث ان كل وظيفة ادارية تقريبا تتطلب مقادير ضخمة من طاقة التفاعل ، والقدرة على التحدث مع اعداد كبيرة من الناس فى كل يوم ـ كل منهم قد يختلف تماما بالنسبة للطريقة التى يتعين معاملته بها ، وقد تكون طرائقهم استفزازية وباعثة على الاحباط . وليس هناك جدال فى ان للقادة الاكثر نجاحا طاقات تفاعلية غير عادية ، وان لديهم القدرة على الاستمرار فى التأثير بعد ان يصبح الافراد المتوسطين

متعبين من الحديث والمجادلة والمداهنة[١٦] . ويستطيع عدد قليل فحسب من كبار المديرين ان يبقى فى مكانه رغم كونه مقتضبا منعزلا صعب التفاعل معه ، لكنهم لايفون بمتطلبات الدور القيادى التى وصفناها فى الباب الاول .

التناقضات فى الطاقة التفاعلية :

فيما يلى صورتان موجزتان مستمدتان من ملفات بحوثنا تصوران طرفى النقيض على نحو نموذجى : سيدة متقدة بالطاقة ومملوءة بالمبادرة ، ورجل ضعيف الطاقة للغاية . كان كلاهما لايعرف الكلل فى العمل ، لماحا ، وواعيا على وجه التأكيد . وقد ادت الفوارق بينهما فى نمط التفاعل الى التوسع والانكماش فى وظائف كل منهما لتلائم اختلاف شخصيتيهما (بالطبع ان عدم وجود رقابة المستوى الاوسط الجيدة بالنسبة لهذه الوظائف ، يكفل هذا الطراز من مناورة الوظيفة) (انظر الباب الثامن) .

عينت جان فيتزجيرالد لتسيير عمليات الطباعة فى الشركة س ، لكى تجمع طلبات الطباعة من رؤساء الاقسام المختلفة وتبعث بها الى مطابع خارجية ـ وهى مهمة تشبه مهمة الكاتب . وخلال بضعة أشهر اعادت تنظيم العملية كلها . ونظرا لتباين جداول التنفيذ فى الادارات وان التخطيط تعوزه الحيوية الامر الذى يخفض من حجم اى طلبية واحدة ، فقد حصلت على الاذن بان تحدد مواعيد نهائية ربع سنوية لكافة الادارات . وبدلا من استخدام المصدر الخارجى المعتاد ، طرحت العمل فى مناقصة . واكتشفت ان تكاليف الطباعة يمكن تقليلها بنسب اكبر بتعديل وتنميط الاشكال والاحجام التى تطلبها الادرات المختلفة . وخلال عام انخفضت تكاليف الطباعة فى الشركة الى النصف وتم التسليم على نحو اسرع (رقيت فيما بعد الى وظيفة مدير للخدمات الادارية) . كان فيل فوستر مهندسا جيد التدريب ، لابد من الحصول على موافقته باعتباره مديرا للمواصفات على كافة الرسوم الهندسية قبل ان ترسل الى التنفيذ . وكان مكتبه يتلقى

---

(١٦) انظر اليوت تشابيل وليونارد سايلس ، قياس الادارة ، ماكميلان ، نيويورك ، ١٩٦٩

عشرات الرسوم كل يوم ، وكان عندما يجد خطأ يضع حوله دائرة ويعيده الى الرسام مع مذكرة صغيرة : يعاد عملة . وكانت النتيجة ان اصبح فى الشركة ص ضعف عدد الرسامين الموجودين فى الشركات المنافسة ــ ولم يعرف سبب لهذا . لم يكن لدى فوستراى مبادرة وكان يجد انه من الصعب ان يتحدث تليفونيا مع المخطىء أو يناقش الاخطاء : ولم يستطع المعاونة فى تدريب الرسامين أو ان يريهم ماذا يريد أو لماذا أخطأ ولقد قلص وظيفته حقا .

مهارات تفاعلية نوعية :

بالاضافة الى هذه الطاقة الخام ، يحتاج المديرون الى مزيد من المهارات التفاعلية التفاضلية ، بدونها سيكون معظم انماط القيادة التى وصفناها مستحيلا وتتضمن هذه :

١ ــ المبادرة ــ القدرة على بدء الاتصالات (حينما تظهر المشاكل ، يتعين ارسال المعلومات ، وضمان التعاون ، وتوفير التغذية العكسية ، القدرة على التجارب مع الايماءات البيئية بالعمل غير المتصف بطابع شخصى .

٢ ــ السرعة ــ القدرة على المبادرة بالاتصال ، غالبا ما يتم عدد كبير منها فى فترة قصيرة من الزمن (ولذلك اهمية خاصة للمديرين الذين يشغلون مناصب تقع فى مفترق الطرق او على نقاط الانتقال والتى تتطلب نشرا سريعا للمعلومات والتعليمات عندما تحدث انهيارات فى الروتين) .

٣ ــ المثابرة ــ القدرة على العودة الى نفس الاشخاص واثارة القضايا التى كانت قد رفضت أو أبدى قليل من الحماس نحوها بهدف الاقناع والتوصل الى حلول وسط والحصول على امكانيات جديدة .

٤ ــ المرونة ــ القدرة على تطويع النمط الشخصى للأخذ والعطاء مع نمط الآخرين لكى يجدوا أنه من السهل والمشجع ان يعبروا عن رأيهم وان يتحدثوا بحرية ثم ان يصغوا .

٥ ــ السيطرة ــ القدرة على الاستمرار فى الحديث على الرغم من سعى الآخرين للمقاطعة والتغلب ، وذلك بهدف عرض الافكار والآراء والحصول على اصغاء ملائم .

٦ ـ القدرة على الاصغاء ـ القدرة على الصـمت لفترات طـويلة على نحو معقول لكى يستطيع الآخرون ان يعرضوا رأيا معقـدا أو مفعمـا بالانفعالات وحيث يحتاج الآخـرون الى مسـتمع جيد لكى يعبروا عن القضايا الحساسة أو الباعثة على ضيقهم .

٧ ـ الحد الأدنى من الاجهـاد ـ القـدرة على الاحتفـاظ بالطـاقات التفاعلية حتى عندما يصـبح الآخـرون غير مسـتجيبين للأوامـر او الأفكار او يسعون للضغط والسيطرة .

مقاومة الاجهاد :

الواقع ان القابلية للاجهاد من ابرز سمات الشـخصية التى لا تلائم المديرين . ذلك ان اليوم الادارى المعتاد يتضمن حوادث كثيرة ستسبب الاجهاد للمدير القابل لذلك : المرؤوسون لا يتبعون التعليمات ، الرئيس لا يريد ان يصغى وانما يتحـدث ويغـطى على افـكار الآخـرين واعتراضاتهم .

ومن ثم فان الاجهاد يكشف عن نفسه عندما يصبح المديرون بعد مثل هذه التجربة « متوقفين عن العمـل » ، اى تنقلب طـريقتهم المعتادة فى الحديث والاصغاء رأسا على عقـب لفترة مـن الزمـن بحيث يجـد الآخرون الذين يريدون ان يتصلوا بهم او الذين يريدونهم ان يتصـلوا بهم ، ان محـاولاتهم لا تبعث على الرضا أو تحتمل . ويكشف الاجهـاد عن نفسه عادة فى التحفظ ، العجـز عن الكلام لأى فترة ، بل العـكس على طول الخـط ـ اللف والدوران بدرجـة كبيرة . وقـد ينتقـل الى الآخرين وبذا ينتشر الاجهاد على نحو معد عبر التنظيم كله . وفيما يلى مثال نموذجى لذلك :

لقد اجهدت « إيلا » من عدم التجارب . وهى تؤمن بكل ما قيل عن قيمة التفويض وكانت تحدد مهام عريضة لهـا معنى . ومـع ذلك فانها لا تشرح على نحو كامل ما هـو متوقـع مـن المرؤوسـين وما يحتاجون الى معـرفته ، وذلك لنقص فى طـاقتها التفـاعلية . وبمجرد ان يبدى المرؤوسون اضطرابا ، ويرتكبون اخطاء ، فـان « إيلا » تشعر بعدم التجاوب وتتحـرك للسـيطرة على الموقـف . ونظرا الى انها اصبحت تعانى اجهادا حاليا ، فـانها اصـبحت

عاجزة كلية عن ان تشرح ما هو الخطأ الذى حدث ، وماذا تريد ، وما الذين يتعين على المرؤوسين سيىء الطابع ان يفعلوه . واذ يتصور الاخيرون ان هذا الاجهاد عداء لهم ، فانهم سينفرون من قبول كثير من المسئوليات . وهذا بدوره سيؤكد « لايلا » انه فى حين ان التفويض امر طيب نظريا ، فانه لا يجدى فى التطبيق ، فى ضوء عدم كفاءة مرؤوسيها . ولكى تكتمل الدورة ، فان « إيلا » بعد أن قل التفويض الذى تمنحه وزاد ما تعمله بنفسها ، يقل الوقت المتاح لها لتدريب الآخرين والتشاور معهم وتغذيتهم عكسيا ، الأمر الذى يعنى انهم سيبدون أشد عجزا . وستجرى « إيلا » اسرع فأسرع فى الوقت الراهن فى ظل اجهاد مستمر تقريبا . وسيقل انجازها اكثر فأكثر كما ان ردود افعال اجهادها ستضر علاقاتها مع المديرين الآخرين وتلقى بمزيد من الأعباء على كاهلها .

ويتكرر هذا النمط من الدائرة المفرغة مرارا وتكرار مع المديرين الذين لا يشعرون بأهمية التفاعل .

ومن السهل ان تشاهد الاجهاد لديك ولدى الآخرين ، وهو مدمر بدرجة عالية لشبكة التنسيق المعقدة التى تبقى على تدفقات العمل الادارى من غير سوء . ان المديرين الناجحين هم الذين لديهم قدر كبير من « المرونة » ، أى انه يمكن جذبهم ودفعهم بعيدا عن انماط تفاعلهم المرغوبة بدون حدوث تغييرات يمكن اكتشافها فى طريقة معالجتهم لعلاقاتهم الآخرى . وحيث ان وظيفة المدير هى العلاقات فى الدرجة الأولى ، فان القدرة على الصمود فى النضال ضد الأشخاص العنيدين المستبدين ذوى المراس الصعب ، حاسمة بالنسبة لتحقيق النجاح بشكل مطلق .

متطلبات الوظيفة :

من الواضح انه توجد اختلافات فى المتطلبات التفاعلية للوظائف . فالبعض منها سريع الايقاع (مثل وظيفة مدير المشروع ، حيث قد يتطلب الأمر معالجة العشرات من مناطق التداخل يوميا لأنه يوجد بها قدر قليل من الروتين ، ذلك اذا وجد اصلا) ، والبعض الآخر اشد بطئا بسبب القواعد التى تشكل جزءا من العمل ويتطلب البعض مبادرة

كبيرة ، ويشكل البعض الآخر مناصب يستجيب فيها المدير لمبادرات الآخرين . والواقع ان القيمة الاساسية لرقابة المستوى الأوسط (التى نوقشت فى الباب الثامن) تكمن فى ان المدير يستطيع أن يرى أى أنماط العلاقات المتبادلة مطلوبا ، ويمكن ان يكون هناك قدر من التوافق بين الشخصية والوظيفة حيث ان كلا منهما يمكن وصفه بدقة باستخدام نفس المصطلحات السلوكية .

قدرات حل المشاكل :

ان المديرين هم اشخاص فاعلون وصانعو قرارات ، انهم يجعلون الأشياء تحدث ، مما يعنى انهم يحلون المشاكل . فما هى سمات الشخصية التى تسهم فى هذه المهارة الاساسية ؟ يتطلب الأمر أولا تحديد معنى حل المشاكل واتخاذ القرارات .

لقد انهارت بعد نضال مرير اسطورة صنع القرار بواسطة مدير مفكر معزول يوازن بدقة بين البدائل ويعمل من خلال مقارنات التكلفة بالمنافع . فالقرار كما بينت دراسات كثيرة هو المحصلة النهائية لعملية تنظيمية مطولة ، وليس شيئا يحدث فى لحظة من الزمان باعتباره نتاجا لمدير معارفه ليس لها حدود(١٧) .

وكما لاحظنا فان حل المشكلة يمكن ان يختلط بسهولة بالتحليل : التفكير المنطقى المنظم الصارم . لقد تطور النموذج القائم على اساس ان العقل اساس كل المعارف ، تطور على نحو فى التدريب الادارى بالطبع ، لكن حل المشاكل فى المنظمات (كشىء متميز عما يحدث فى فصول الدراسة) ، يتضمن ما يزيد عن التحليل . فهناك على الأقل ثلاث خطوات :

تحديد المشكلة (أو الفرصة) .
التحليل بما فى ذلك جمع البيانات .
اتخاذ القرار والتنفيذ .

تحديد المشكلة (أو الفرصة) :

حاولنا فى مناقشتنا السابقة للرقابة ان نطور اجراء نظاميا لتحديد

---

(١٧) انظر جراهام اليسون ، جوهر القرار ، ليتل ، براون ، ١٩٦٤ بوسطن ، ١٩٧١ ، ليونارد سايلس ، السلوك الادارى ، ماكجروهيل ، نيويورك .

المشاكل الادارية : واين كان التدخل ضروريا . ويمكن تحديد قضايا ادارية اكثر عمقا عن طريق اجراءات اقل نظامية . والواقع ان الاسئلة المتعلقة بنمط المنتج أو الخدمة المؤداة ، واساليب التوزيع والاعلان يمكن ان يثيرها مديرون « حادسون » لديهم القدرة على ان يكونوا حساسين لمقادير كبيرة من المعلومات الكيفية والكمية على حد سواء . وهم يستطيعون معالجة هذه البيانات بطريقة لا يستطيع أى حاسب إلا أن يجاريهم فيها ، وبذلك يحددون الاتجاهات والفرص والتناقضات المخبوءة . وتتيح قدراتهم الالمعية الماضية الذكاء « قفزات » الى الامام لا يمكن مقارنتها بطريقة التفكير خطوة فخطوة لدى العقلانيين(١٨) .

الحصول على المعلومات :

يجد معظم المديرين ان الاتصال الشخصى المباشر يوفر معلومات حاسمة تضيف الكثير الى اى نظام رسمى لتقديم التقارير . والواقع ان المعلومات اذا جاءت فورا وفى أوانها ، يقل احتمال « التلاعب » فيها لتحسين مظهر تقارير الرقابة الرسمية وبذا تكون اكثر نزاهة . ويتطلب جعل الناس يتحدثون صراحة وعلى نحو مطول بدرجة معقولة :

١ ـ القدرة على الاصغاء ، والصمت لفترات طويلة على نحو كاف .

٢ ـ القدرة على تحقيق تزامن نمط الشخص فى الحديث مع نمط الآخرين . ذلك ان مرونة التفاعل هذه ، وفيها يتحدث « من يجرى المقابلة » فقط بعد ان ينتهى المجيب من التعبير عن فكرة أو سلسلة من الأفكار ولكنه يتحدث حينذاك بقدر كاف لاعطاء المجيب فرصة يستعيد فيها القدرة على الحديث ، هذه المرونة حاسمة للوصول الى تغذية عكسية يمكن الوثوق بها . وهى تعنى القضاء على التداخلات ، و « الاستخفاف بكلام » الآخرين ، أو الثغرات المرهقة من الصمت . وعندما يتحقق التزامن السليم ، فيستحدث معظم الافراد على نحو

---

(١٨) إن هذا امر ملحوظ على نحو خاص داخل الجامعة عندما يتعين على طالب او عضو فى كلية ان يختار مشكلة للدراسة . اذ تسعى المشروعات الاكثر تواضعا الى المضى بالعمل خطوة الى الامام ، اما المشروعات الأكثر المعية فتتوصل الى مشاكل استراتيجية تفتح مجموعة كبيرة من المجالات الجديدة بما يغرى الآخرين بالكلام .

موسع وصريح وهم مطمئنون مرتاحون[١٩].

كما يتطلب الحصول على المعلومات ان تفى الطاقة التفاعلية بمتطلبات التفاعل مع تشكيلة واسعة وعدد كبير من الناس، بما يراكم الافكار والبيانات والتبصر. وسيوجد فى المنظمات الحديثة كثيرون من الخبراء المتفرقون على نطاق واسع، ممن لديهم معلومات فنية كثيرة، وكذلك كثيرون من المديرين الآخرين الذين رأوا جزءا من المشكلة ولديهم افكارهم، وكذلك طبعا سيوجد المروءوسون الذين يكونون غالبا اقرب الناس الى المشكلة.

التحليل :

كما يستلزم الامر ايضا بعض الوقت لهضم وتحديد، وتحليل البيانات والآراء الناتجة. فالمديرون المفرطون فى التنقل من موضوع الى موضوع والمتلهفون على أن يكونوا « نشيطين بغير كلل » على الدوام، لايستطيعون عادة ان يركزوا طويلا على التفكير والتقييم.

وهنا ايضا توجد عدة اساليب. ان حلالى المشاكل النظاميين: « يستوعبون الموقف، ويقررون ماهى المشكلة الاساسية، وينظمون منهجا للحل، ويستنبطون الاجراءات اللازمة لتنفيذه خطوة بعد خطوة . . . (وهم) يبدأون بنظام او مفهوم عن كيفية تنظيم ووزن المعلومات، كما لو كانت لديهم صورة عقلية منذ البداية عن انواع المعلومات الهامة . . »[٢٠].

وعلى النقيض من ذلك، هناك مجموعة أخرى من الناس، يمكن أن يكونوا ايضا محللين ناجحين بطرق اقل نظامية وتشددا وان كانت اكثر خلقا وابداعا:

(انهم يعملون عن طريق) . . . تجربة الفكرة تلو الأخرى فى عملية من التشارك الحر . . . ويتم هذا على نحو سريع ألمعى فى بعض المناسبات، لكنه يكون غير حاسم وغير منظم فى احيان

---

(١٩) بالطبع ان هذا مصدر القوة الاساسية لما سمى اجراء الحوار « غير المباشر » « الاصغاء باذن ثالثة ».

(٢٠) دافيد ايونج، « اكتشف اسلوبك فى حل المشاكل »، مجلة علم النفس اليوم، ديسمبر ١٩٧٧، ص ٦٩ ـ ٧٠، وفى جزء من الموضوع يذكر ايونج اعمال جيمس ماكنى وبيتركينى « كيف تعمل عقول المديرين »، مجلة هارفارد للأعمال، مجلد ٥٢، عدد ٣، مايو ـ يونيو ١٩٧٤، ص ٧٩ ـ ٩٠.

أخرى . . . (انهم) يركزون بدرجة اكبر على التفاصيل ، ويستوعبون ويزنون الحقائق والايماءات الفردية ، دون أن يحاولو قسرها على التوافق مع بعض النظم المتعلقة بالمفاهيم . .

(و) يؤجلون الحكم ويتجنبون المفاهيم المسبقة [٢١] .

والواقع ان كثيرين حاولوا تطوير هذه المهارات غير النظامية لحل المشاكل وذلك بالنسبة لتلك المشاكل التى تقاوم الحل « المنطقى »[٢٢] . ومن المحتمل ان البعض سيقولون ان مثل هذه المهارات هى جزئيا نتاج لنصف الكرة الايمن من المخ .

ولسوء الحظ فان معظم المنظمات أقل تحملا لاسلوب التفكير هذا الاقل تمسكا بالقواعد الصارمة وتميل الى تحبيذ التحليل النظامى حاد الادراك والذى يمكن التعبير عنه بعبارات منطقية جذابة . وهى تسمح للمديرين ذوى العقلية التحليلية هؤلاء ان يرفضوا الافكار التى ليس لها بيانات كمية ، ونموذج ، أو معالة . ومع ذلك فعلى النطاق العام على الاقل ، تكون قدرة مثل هؤلاء المديرين على مواجهة المشاكل المعقدة أو المبهمة للعالم الحديث موضع تساؤل [٢٣] .

ان مديرين كثيرين يستطيعون ان « يحسوا » بالموقف وان يشعروا بالحل من خلال وسائل فنية عقلية غير نظامية يمكن ان تحقق أفضل الحلول[٢٤] . لكن الأمر الاكثر أهمية من « الحل » هو القدرة على تنفيذه ، وذلك امر ندركه جميعا .

اتخاذ القرارات وتطبيقها :

كما رأينا فى الباب التاسع ، فان قليلا من القرارات التى تتضمن تغييرا هو الذى يلاقى ترحيبا ، على الاقل من قبل كافة الذين سيتأثرون بها . والواقع ان كثيرا من المؤسسات الاستشارية تتقاضى اتعابا عالية لمجرد انها تجرى مقابلات مع كل شخص فى المنظمة يمكن

---

(٢١) ابونج . المرجع المذكور .

(٢٢) انظر ادوارد دى بونو ، التفكير الافقى ، هاربر ، نيويورك ، ١٩٧٢ .

(٢٣) انظر دافيد هالبسترام ، الاحسن والاذكى ، راندوم هاوس ، نيويورك ، ١٩٦٩ .

(٢٤) عبر هذا الاسلوب فى الاثبات على نحو جيد فى مقالين لهارولد ليفت يتساءلان عن جدوى التركيز على الاساليب الكمية فى تعليم الادارة بالاجابات « فيما وراء المدير التحليلى (الجزءان ١ و ٢) مجلة كاليفورنيا للادارة ، مجلد ١٧ ، عددا ٣ و ٤ ، ربيع وصيف ١٩٧٥ .

أن يكون لديه بعض المعارف عن المشكلة القــائمة ، ثم تمحص وتوازن مجموعات الحقائق والآراء التى حصــلت عليهــا وتدونهــا فى تقــرير نظامى . ويستطيع القادة الاكفــاء ان يعملوا الشيء نفســه ـ اذا كانت لديهم القــدرة على تشــجيع الناس على الحـــديث وعلى الاصـــغاء والاستمرار فى استهلال الاتصالات .

تطوير الاجماع فى الرأى : « الاقناع » بمسار معين للعمل

يتطلب الانتقال من الاراء ، البدائل الى قبول الحل ، تحــولا كبيرا فى نمط التفاعل . فالمنظمة الحــديثة تخلق مصـــالح متباينة ومــن ثم آراء متباينة . وفى حين أن بعض القرارات يمكن ان تتخذ من طرف واحــد ، فان الكثرة يتعين « بيعها » لمن يتعين عليهم تنفيذها . ولا يعنى هذا ان يشارك كل انسان فى عملية القــرار ، أو التصــويت ، وانمــا يعنى ان الاقتناع والقبول ضروريان للتطبيق المتحمس على نحو معقول بواسطة الذين يحتلون مناصب حاسمة .

ومن ثم ينتقل صانع القرار عند هذه النقــطة الى اقناع واســتشارة الاشخاص الذين يمــكن ان يكونوا معتدلين بين العــوامل المعــارضة (كما يستطيع نمــطا « الاحســاس » و « الشــعور » ان يفعــلا) وان يعملوا كعنصر دافع للتوصــل الى اتفــاق ان المديرين الناجحين الذين شاهدناهم اســتطاعوا أن « يبيعــوا » البرامــج الجـــديدة بأن نقلوا تحمسهم وايمانهم بالنجاحات الضخمة المحتملة وبالمكافآت الســخية للجميع . وقد كان هناك فى المعتاد حماس عندما كانوا يصــفون ببلاغة واسهاب مزايا القرار . ونظرا لأنه كان لديهم كثيرا من المهارات التى تحدث عنها يونج فى نمط « الشعور » ، فقد شعروا سريعا بالتحفــظات والشكوك ومن ثم شرحوا الأمور وبرروها وطمأنوا الآخرين وتحركوا بين المصالح المختلفة ليوحدوا بينها .

مرة أخرى نؤكد انه كانت طاقة التفاعل لديهــم مــرتفعة كمــا كانت لديهم ، مثابرة ، وقدر كاف من السيطرة ليظلوا يوزعون ويتحدثون عن نجاحاتهم و « يبيعون » افكارهم .

التطبيق :

كما رأينا فى الباب التاسع فان قرارا هاما بالتغيير سيتطلب تعديلا وقدرا كبيرا من المساندة لأن الخطة الأولية تكون قاصرة على الدوام ، وأغفلت بعض الاشياء وتتطلب تعديلات . ومرة أخرى نؤكد ان هذا يعين من الناحية التفاعلية المبادرة والمثابرة والقدرة على الاستمرار فى العمل والقدرة على المواجهة حتى المباشرة لتيار من المشاكل الباعثة على الاحباط . اذ يضعف الكثيرون عندما تمضى الأمور على نحو خاطىء ، ويفشل كثيرون فى الاستمرار اذا ما وقعت ازمات غير متوقعة او مرتقبة . ان المدير الذى يتمتع بقدر كبير من طاقات التفاعل والذى يستطيع ان يستمر فى الاقناع واعادة التقييم وفى شرح الاوامر الجديدة ، هو الذى يرجح ان ينجح فى التنفيذ .

وتتم العملية تدريجيا ، وتتضمن اعمالا ارتجالية و « ترتيب الأوراق الخاصة » وفيما يلى وصف لمدير عالج هذه العملية بطريقة متميزة :

حيثما تنشأ الحاجة الى اتخاذ قرار هام ، فان فيل يقضى قدرا كبيرا من الوقت فى جس نبض مديريه . وعندما يبدو الأمر وكأن اختيارا ما أصبح وشيكا ، فانه يرى كل شخص يحتمل أن يمسه ويحاول ان يكسب التأييد لرأيه بصورة محمومة . ذلك انه لا يريد اى مفاجآت اذا كانت ستعقد اجتماعات . وبقيامه بواجبه المدرسى واقناعه لهم واحدا بعد الآخر ، قبل اتخاذ اى قرار رسمى ، فانه يتجنب اى تحالفات ضده مما ييسر له بعد ذلك الاقناع برأيه . لكنه لا يستطيع فى فترات متباعدة ان ينجح فى تحقيق غرضه . ونظرا الى انه من الطلائع القديمة وله دائرة كبيرة من المريدين واعتاد على ان يكون له طريقه ، فإنه لا يستسلم . وحينئذ فسيكون باعثا على المتعة ان ترى دهاء فيل . اذ يأخذ مرؤوسه الى مكتبة ويدعه يسفه « حركته المجنونة الجديدة » وبعد ذلك يسيطر على المناقشة . وفى ذلك الوقت يصبح المرؤوس عادة على استعداد لأن يهدأ ، بعد أن عبر عما فى صدره ويجد من يستمع اليه .

ويحول فيل المناقشة تدريجيا الى بعض المشاكل التى لم تحل والتى يتصدى لها مرؤوسه ، الى شيء ما يتعين عليه عمله ويمكن

مؤاخذته عليه . والواقع انك قبل ان تعرف المشكلة ، فان من يعارضك سيدعى انها تستغرق منه وقتا كبيرا فى حين تنتهى الأمور الأخرى .

ان فيل يعرف ان هذه القرارات تستغرق اسابيع من العمل لاتخاذها ، ولا تتم فى ساعة أو ساعتين .

حل المشكلات والعصاب :

كما وصفنا متطلبات الشخصية اللازمة لحل المشكلات ، فانه من الواضح ان المديرين الذين يتعين عليهم القيام بدور القيادة يواجهون اجهادا . والمقولات التى نوردها هنا نزجع لما عرضناه من قبل . فالواقع ان المديرين هم بمثابة « عوامل لمواجهة الطوارىء » اذ يتعين عليهم مواجهة المشاكل غير المتوقعة وغير المنتظرة . وكما رأينا فى مناقشتنا للرقابة والعلاقات الافقية على حد سواء فانه لا يمكن ان ينجز كل شىء على نحو سليم . ومن المحتم ان القرارات تعكس المفاضلة والرغبة فى التضحية بشىء ما من أجل الحصول على شىء آخر اكبر . وهكذا فان المديرين عرضة للانتقاد على الدوام ، سواء للاتهام من الداخل أو النقد من الخارج بالاضافة الى ان المديرين يمكن على الدوام ان يكونوا ناقدين بدرجة كبيرة للآخرين للنظراء أو للمرؤوسين . ويتعين عليهم ان يقوموا بعملية مفاضلة وكل منهم يفعل ذلك من نقطة تفضيل معينة وبأهداف وقيم مختلفة على نحو طفيف ـ فى بعض يختلف كثيرا ـ عن اهداف وقيم اى مدير معين .

ويصبح من الأهمية بمكان كبير معرفة كيف يتكيف المديرون مع عالم عدم الكمال هذا العالم الذى تزيد فيه الأشياء التى يتعين عملها عن الوقت المتاح لذلك ، وتفوق فيه المتطلبات امكانيات الوفاء بها . ويعانى اولئك الذين لن يصبحوا أبدا قادة من سمة عصابية أو أخرى تحرف عملية حل المشاكل .

الاستحواذى ـ المكره :

من أبرز التناقضات التى تواجهها عند تحديد الطاقات الادارية ان سمات الشخصية التى تبدو واعدة الى أقصى حد قد تعنى أيضا التجرد

من المؤهلات اللازمة . والمعتاد ان يحبذ أولئك الذين يختارون مديرى المستقبل للمناصب الجديدة أو للترقية ، الأكثر المعية : الدرجات العليا ، التقارير المسببة والجيدة العرض ، المشروعات التى عولجت على نحو مكتمل . وغالبا ما يكون الاشخاص الأكثر نجاحا فى هذا النمط من الانجاز استحواذيين ـ مكرهين عند تنفيذ قرار ما . ذلك انهم مدفوعون للانجاز والاكمال . انهم المهنيون المثاليون : يضعون دائما معايير أعلى لأنفسهم ، ويعملون بجد ، ويعون مرتبتهم ، ويتمتعون بعقلية تنحو نحو الكمال ، وفى حين انهم ملائمون تماما للمستقبل المهنى ، فان قواهم قد تتصادم مع الاداء الادارى[٢٥] .

ان بدء اليوم ببرنامج وجدول محددين ، والامتعاض من أى انحراف عما كان مخططا ، واعتبار أى فشل فى بلوغ الانجازات المخططة لليوم امرا لا يمكن احتماله ، كل هذا طريق مؤكد للاصابة بالقرحة . كما أن مثل هذا الجمود مسئول ايضا عن انفجار المديرين فى المرؤوسين والزملاء الذين يتضح انهم عرقلوا هذه الانجازات بألسنة حداد كما لو أنهم أصيبوا بنوبة سعار من جراء تباطؤ الجدول . ولا ريب ان المديرين الاكفاء يحترمون ويراعون متطلبات الوقت ، لكنهم يعرفون ايضا وعلى نحو واقعى ان طوارىء ما ستحدث ، وان غير المتوقع محتمل الوقوع ، وان هذا ما جاء المديرون من اجله أساسا .

ان الحسم المعقول وتوجيه العمل امران ضروريان . ان المديرين الناجحين ليسوا اولئك الذين يتمسكون بقوة واصرار بالبدائل المتوازنة على نحو مفرط فى دقته ويتجنبون على استحياء الاختبارات المحفوفة بالمخاطر . وكما رأينا بالنسبة لمديرى المشروع ، فانه يجىء وقت يتعين عليهم فيه قفل باب النقاش وفرض الاختيار والحفاظ على القوة الدافعة لتدفق العمل . لكن هناك فرقا بين الاكراه العصابى للانتهاء من كل المهام التى خططت لليوم ابتداء فى نفس ذلك الموعد ـ بغض النظر عن المشاكل والعقبات الجديدة التى ظهرت والتى يتعين مواجهتها من خلال اشخاص آخرين ـ وبين الاعتراف بأن الوقت مهم وان الاختيار يتعين اجراؤه . ان يوم المدير العادى لا يمكن تخطيه مثل

---

(٢٥) انظر وانيو سوجانين ودونا لدهسون ، « مواجهة الاجهاد وسلوك العمل الامانى » ، مجلة اطلانطا الاقتصادية ، مارس / ابريل ١٩٧٧ ، ص ٤ ـ ٩ .

يوم المهنى ـ بتحديد عدد معين من التجارب يتعين اتمامها وقدر معين من المعلومات يتعين جمعه وتحليله . لكن سرعة العمل يمكن الحفاظ عليها بالضبط والتدخل ، ومع ذلك فان هذا يتطلب قدرا كبيرا من التفاعل الانسانى .

ومن ثم فان المديرين « المندفعين المتعجلين » سيفتقرون الى الصبر ولن يكونوا قادرين على العمل من خلال مناطق التداخل التنظيمى المتعددة . ولكونهم غير صبورين فانهم سيهملون اخطار شخص ما منهم ، وسيعزفون عن المداهنة والاقناع ، وسيجدون ان التفويض صعب عندما يتطلب شرحا وتدريبا وتعليما دقيقا وينتهون الى الرقابة الى فترات متقاربة ويخلقون مستويات غير ضرورية لها ويراجعون ويوازنون كثيرا بسبب عدم صبرهم وتعجلهم . وفى المدى القصير ، سيبدو انهم يحققون أشياء بسبب اصرارهم على الاداء المباشر ، لكن لن يكون هناك تنظيم يدعم تطلعهم الاحادى التفكير .

القوة مقابل الموافقة : فى الوقت نفسه لا يستطيع المديرون ان يتوقعوا ان يكونوا محبوبين . اذ ستكون هناك حاجة الى الضبط والربط ورفض مطالب وفرض قيود على الناس والمديرون المتلهفون على أن يكونوا مقبولين من المرؤوسين ، والذين يخافون الكراهية والصدام كثيرا ، لن يكونوا أكفاء فى العالم التنظيمى الملىء بالأهداف والمصالح المتناقضة والمتصارعة . وتشير الدراسات الأولى للمنظمين الى أن هذه الأنماط من القادة يتعين عليهم على اقل تقدير ان يكونوا راغبين فى أن « يتركوا هدفهم هذا » (ونقول ان هؤلاء ليسوا هم وحدهم الذين يتعين عليهم أن يفعلوا ذلك) . وذلك أن المديرين الذين يفرطون فى الاعتماد على العلاقات الاجتماعية المؤيدة والثابتة ـ وهى ليست فقط علاقات أبوية وانما أيضا علاقات زمالة ـ سيكونون أقل رغبة فى الترقية ، وفى التحرك ، وفى المخاطرة باكتساب العداء بالقيام باختيارات لا تحظى بالشعبية(٢٦) .

---

(٢٦) تقصى كارين هورنى فى كتابه « الشخصية العصابية فى عصرنا » ، نورتون ، نيويورك ، ١٩٣٧ ، على نحو دقيق اهمية الحاجة الى الموافقة .

وكمـــا يوضـــح دافيد مـــاكليلاند فـــان المديرين الناجحين يرغبون فى السلطة ، فهم يعترفون بالحـــاجة الى الســـلطة لانجـــاز اهـــدافهم التنظيمية[٢٧] . انهم يعترفون بالحاجة الى ذلك من أجـل حســن تدبير التنظيم المسهب المطنب والصعب المأخذ عادة . لكن هذه القوة ليست بمعنى التعظيم الشخصى . فكما لاحظنا سرعان ما يشعر المرؤوسـون بالقادة الذين يسعون الى استخدام السلطة لكسب شخصى ويستاؤون منهم ، ويعتقدون انهم مغترون بأنفسهم لا يمكن التعامل معهم وانهـم « تواقون الى الكسب » .

وسيدرك القارىء بسرعة أن هناك اســتثناءات فيمـــا قلناه : فهناك القادة المعتدون بأنفسهم المتحجـرة قلوبهـم الذين تطلعـوا للســلطة وظفروا بها ، وادخلوا زخارف امبراطـورية على مـكاتبهم ، وأرهبوا المرؤوسين ووضعوهم فى مكانة مهينة ، ومع ذلك حققوا أشياء عظيمة . هناك عدد كبير للغاية مـن مثل هؤلاء القـادة فى التاريخ ممـن لاحــد لاندفاعهم الى السطوة الشخصية . ومثل هذه الاستراتيجيات قد تكون ناجحة ، لكن احتمال نجاحها قليل فى التنظيم الحديث الواسع بمـا فيه من مهنيين متحصنين فى مواقعهم ، وفى ضوء الحاجة الى قدر كبير من الخبرة الفنية والتنســيق المتناغم بدقــة . وكثيرا مـــا نرى مثل هؤلاء القادة فى الساحة السياسية وفى المنظمات التى اصبحت يائسة بســبب الفشل فى الماضى . بالطبع ان الاستحياء من الالزام (الحسم) يمـكن أن يكون مميتا بالنسبة لمعـظم المنظمــات . اذ سرعان مـــا يشـــعر المرؤوسون والزملاء بهؤلاء الذين « يرتعبون » خوفا من مضـــايقة اى مجموعة ومن ارتكاب خطأ مكلف يمكن ان يعزى اليهم (عندما تحقــق النتائج) . لكن التنفيذ يتضـــمن ايضـــا التغلب على الاعتراضـــات الواضحة من قبل الذين يقولون انهم « لن يســتطيعوا » أو ربمـــا « لن يستطيعوا حتى الشهر القادم » .

التاكيدية مقابل العدوانية : أصبح المديرون يتعرضون على نحو متزايد لتدريب التأكيدية لخلق الثقة فى قـــدرتهم « على امتلاك ناصـية

---

(٢٧) دافيد ماكليلاند ، « وجها السلطة » ، صحيفة الشـئون الدولية ، مجلد ٢٤ ، عدد ١ ، ١٩٧٠ ، ص ٣١ ـ ٣٦ .

الأمور » فى العلاقات مع الآخرين . ولسوء الحظ فهناك عادة اتجاه للخلط بين التأكيدية وبين العدوانية ، خاصة فى المواقف الادارية . فالمديرون العدوانيون يواجهون الاحباط الناجم عن عدم تعاون الآخرين « بأن ينسفوا الكومة التى جمعوها » واظهار العداء واعلان الآخرين جائرين ، غير أوفياء ، كسولين ، وانهم غير صالحين بطريقة ما . ويكون التركيز على الدوافع الانانية للآخرين وعلى ما يتعين عليهم اذا ما أرادوا أن يكونوا مخلصين ظرفاء[٢٨] .

وهكذا فعندما يفشل الآخرون فى التعاون فى تنفيذ برنامج جديد ، تقال لهم أشياء مثل :

اذا كنت حقا تريد هذه الوظيفة أو تؤمن بما تفعله ، فعليك الا تكون معارضا على هذا النحو .

قبل كل شىء لقد فعلت الكثير من اجلك ، فهل تريد ان تتخلى عنى عندما احتاج اليك بشدة ؟

وعلى النقيض من ذلك فان التعزيز ليس اتجاها شخصيا او انتقاديا أو مسفها للدوافع ، وانما هو اتجاه للمثابرة على نحو واضح . ولنتذكر حالة مدير البرمجة الذى أراد أن ينتقل الى التسويق ورفض طلبه أولا (انظر الباب السابع) . لقد أراد أن يحصل على الوظيفة بأن عرض بثبات الطرق التى يمكن بها بلوغ هدفه بواسطة شخص آخر :

سيتعين عليكم ان تدفعوا أجرى ، لكننى سأحاول ان ارتب الأمر بحيث استمر على قائمة حساب ميزانية العاملين بقسم البرمجة . ليكن التعيين مؤقتا وسنرى كيف تيسر الأمور بعد ستة أشهر .

يمكن ان اعمل كضابط اتصال بين التسويق والبرمجة الأمر الذى سيحسن نوعية الخدمة التى تحصلون عليها منهم .

بعبارة أخرى ، فان مدير البرمجة بدلا من أن يدعى ان عدم اتمام النقل سيعتبر « تفرقة » و « أمرا جائرا » أو أنه يبين على نحو ما أن مدير التسويق دوافعه ضعيفة أو لديه أوجه قصور اخرى ، اوضح ان النقل يمكن ان يتم بالحد الأدنى من التكلفة والجلبة والضجيج ، وحدد

---

(٢٨) من وجهة نظر التحليل التعاملى ، فانه يقوم بدور الأب المؤنب .

الخطوات التى يتعين على الشخص الآخر أن يتخذها .

استخدام « الأولاد الأشداء »

تخلط المنظمات المتعثرة كثيرا بين العدوانية والتأكيدية . وفى هذه المنظمات يكون الثمن المترتب على وجود قيادة غير صالحة عاليا للغاية .

ويعين المديرون الذين يوصفون بأنهم « أولاد أشداء » لعلاج الشركات العليلة . ففى بعض الأحيان يجدى تعيين شخصية قوية لاتخاذ القرار الصعب واجراء الجراحة العسيرة للتخلص من كل ما لا خير فيه ومن التكاليف المرتفعة والبلادة ، حيث لم تكن الادارة حاسمة فى الماضى .

ان منظمات كثيرة تستأجر مديرا صارم الكلام وليس صارم التفكير ويمكن أن تكون النتيجة كارثة . ذلك ان صارمى الكلام فحسب عادة لهم سمات مدمرة واضحة للغاية .

١ ـ انهم يحبون استخدام لغة غليظة قاسية (غالبا فحش يثير الاشمئزاز) . لكن هذه الغلظة تتجه غالبا إلى الخارج ، الى أهداف ليست وثيقة الصلة بالموضوع (كم هى فاسدة هذه النقابات ، كسل الجيل الجديد ، عجز الحكومة) . انهم يحبون سماع رجع صوتهم . وقد فازوا جزئيا عن طريق القاء خطب مقنعة عن الأخطاء التى يرتكبها الأشخاص الآخرون .

٢ ـ وهم عادة يحيطون انفسهم بالامعات . ويخافون ان يقترب الأشخاص الأقوياء منهم ويعتمدون على المحاسيب .

٣ ـ والأمر الأكثر تدميرا هو انهم يحبون المواجهة « واطلاق القذائف » لما يوفره ذلك من نشوة المخاطرة والشعور بالسلطة . ومعظم العالم عندهم عبارة عن « عدو » لابد من قهره .

وتجعل هذه الاتجاهات منظماتهم فى حالة اضطراب عظيم . فالقضايا الصغيرة تتصاعد لتصبح مواجهات كبيرة لأنهم يعتبرون الحلول الوسط والمساومة ضعفا . ويخلقون بسبب قلة تحملهم للأخذ والعطاء البناء ، جوا من الغضب وعدم الثقة يدمر الايمان بهم وبالتنظيم .

وفى الحالات المتطرفة ، فان المواجهات التى يخلقونها تمنع التسويات الودية . والواقع ان كثيرين منهم ساديون غير مطمئنين وغير سعداء من الناحية الشخصية يحصلون على الاشباع والرضا من اذلال وتحقير كل شخص يبدو لهم ضعيفا .

وعلى النقيض من هؤلاء المديرين الواثقين من أنفسهم الأقوياء الارادة الراغبين والقادرين على اتخاذ مواقف متحدية يكون البعض فيها حتما هم الخاسرون . لكن هؤلاء المديرين يحبون حل المشكلات وتطوير تنظيم للاداء على نحو هين يسير ، وهم ينقلون عادة احساسا بالثقة الى معظم زملائهم . وهم يستخدمون الصدام والمواجهة كملجأ أخير ، وليس كأسلوب مفضل .

ان الادارة تحتاج فعلا الى مديرين راغبين فى المخاطرة بأن يكونوا غير محبوبين ، ويستطيعون أن يختاروا من بين بدائل غير سارة ، وأن « يتصدوا للرصاص » ان مديرين كثيرين يجعلون القبول الاجتماعى وتجنب المخاطرة قبل رفاهية المنظمة ويسيئون فهم السلطة . ان المنظمات تخاطر بأن تقع فى عداوة مرضية ، يثيرها قائد حاسم متشدد العقلية .ان هؤلاء الأشخاص قد يبدون فى خير صورة ويتركون انطباعا رائعا ، وهم عظماء فى التعامل مع الرؤساء (بما فيهم مجلس الادارة الذى يعتبرهم منقذين) . لكنهم يمكن أن يدمروا العمل نفسه الذين يدعون انهم ينقذونه .

أنماط كارين هورني

منذ عدة سنوات لخصت عالمة نفس بارزة ما قلناه فى مخطط قوى مفحم للغاية[٢٩] .

فقد لاحظت كارين هورني أن بعض الناس يميلون إلى معالجة كل علاقاتهم بطريقة صارمة ، فى حين أن الناس الأسوياء إلى حد ما قادرون على موازنة معالجتهم مع متطلبات الموقف . ووصفت ثلاثة أنماط يرون عالمهم على نحو متباين للغاية .

---

(٢٩) تنبأ مؤلفها ايضا بكثير من النتائج التى توصل اليها دافيد ماكليلاند بعد ذلك بـ ٢٥ عاما عندما تحدث عن الحاجة الى السلطة والموافقة . انظر كارين هورني تناقضاتنا الداخلية : نظرية بناء عن العصاب ، نورتون ، نيويورك ، ١٩٤٥ .

التحرك ضد : ان المصابين بهذه الأعراض ، مثلهم مثل «الأولاد الأشداء» وبعض المديرين الأكثر تعطشاً للسلطة الذين وصفناهم من قبل ، يرون العالم مكوناً من أعداء يتعين قهرهم قبل أن يضطرونك إلى الخضوع . وفى رأيهم أن الهجوم المستمر والعراك المستمر والنقد ، خير وسيلة للدفاع . ويمكن أن نرى هذا عندما يقدم الآخرون تنازلات أو يحاولون تهدئة الخصوم ويسعون إلى كسب موافقتهم . ومثل هذه الاعراض تعكس ضعفاً .

التحرك نحو : يسعى هؤلاء الأفراد للحصول على الموافقة ، وتعتبر العلاقات الطيبة والتوافقية هدفاً مستمراً لهم . انهم يريدون ارضاء الآخرين ليقدرونهم ، ويؤمنون بأن الآخرين سيحبونهم .

التحرك بعيداً : يسعى مثل هؤلاء المديرون إلى تقليل وقوعهم فى ورطات إلى أدنى حد بتجنب العلاقات المؤيدة والمناوئة على حد سواء . وهم يخافون كلا من السيطرة والتعاطف على حد سواء ، مع احساسهم بالتفوق نوعاً ما ، والعزلة هى مثلهم الأعلى .

ويتيح العالم الادارى للأنماط الثلاثة جميعها أن تجد تعبيراً عن احتياجاتها بسبب تناقضها وابهامها . فالشخص الآخر ، هو جزئيا شخص مخطىء وغير مقدر ويحتاج إلى « خطب وده » على الدوام .

سن المدير والأداء

تناقش ادارات كثيرة العلاقة بين سن المدير وبين أدائه . وفى السنوات الأخيرة بدأ الميزان يميل نحو المديرين الشبان : فالادارة بواسطة الحاصلين على درجات الماجستير فى الادارة حديثا راجت سريعاً لا على خط التنظيم . وشهدت الشركات تقاعداً مبكرا طوعاً أو كرهاً وتشير قصة للنيويورك تايمز الى اتجاه مناقض : هو التفضيل المتزايد للمديرين الأكبر سناً والاكثر نضجاً وخبرة وتمرساً والذين يكفلون حكماً أفضل يلائم بيئة الاعمال الصعبة والغريبة الاطوار . والنتيجة المتضمنة فى هذا هى أن المديرين الشبان الأكثر عدداً ، هم الأفضل فى العالم الاقتصادى الأبسط وفى ظل التوسع اليسير والمنتظم (٣٠) .

---

(٣٠) ٣٠ - ٢٥ مايو ، ١٩٧٧ ، ص ٤٤

فما هو الصواب ؟ لقد لاحظ علماء النفس طويلا الاختلافات الواضحة بين المدير الشاب الاكثر حماسا ونشاطا بل والاكثر عنادا ، وبين الاكبر سنا والاكثر تأنيا وحرصا . لكن تبصرا أكثر بحقيقة الموضوع ينبع من الاعمال الاخيرة حول ما سمى تطور الراشد (على النقيض من تطور الطفل) وحول ما سمى ازمات منتصف العمر على نحو خاص .

وفى حين ان ذلك ما يزال أمرا خلافيا نوعا ما ، فان كثيرين من علماء الاجتماع يؤمنون بأن الناس يمرون فى أواخر الثلاثينات وأوائل الاربعينات بنوع ما من الأزمات ، أو بتعبير أدق ، بفترة من إعادة التقييم الشخصي. فحتى ذلك الحين يكونون مدفوعين بالأهداف والتطلعات التى حددت فى مرحلة المراهقة عادة . وحين يكتشفون أن الحياة أكثر تعقيدا مما توقعوه ، وان مستقبلهم المهنى ودخولهم لم تحقق لهم سعادة لا يخبو وميضها وقدرة لانهاية لها على التحكم فى رغباتهم ، وان الحياة محدودة ، فانهم يشعرون بالحاجة إلى اعادة التفكير فى أهدافهم وأساليب حياتهم[٣١] .

وبالنسبة لقلة فان النتائج يمكن أن تكون جارحة بل صدمة . ويتوقف البعض عن المشاركة ، ويغيرون الوظيفة و (أو) الزوجة أو يبحثون عن « محاولة كبيرة أخيرة أو عالم أبسط (أكثر وضوحا فى الواقع) .

ومع ذلك ، فالكثرة ترى أن هناك حلا بناء لهذه التوترات . وفى هذا يمكن تبين منافع الادارة .

وفى هذه المرحلة يصبح مديرون كثيرون اقل تعجلا ، أقل تركيزا على ذواتهم وتلهفا على التعظيم الشخصي. وكلما زاد سلامهم مع أنفسهم وكانوا أكثر واقعية فيما يتعلق بالعالم واشباعاته ، استطاعوا أن يصبحوا أحسن تفكيرا ومراعاة على نحو واسع لحاجات الآخرين ، سواء المؤسسات أو الزملاء . ومن المحتمل أن تبدو الادارة العليا مستفيدة بصفة خاصة من وجود مديرين ليس فقط لديهم افقا للرؤية قائما على الخبرة الكبيرة والنضج الفكرى ، لكنهم أيضا متحررون من الحاجة إلى تحقيق مكاسب شخصية كبيرة والتسلق على أكتاف كل من حولهم . ان مثل هؤلاء المديرين المتمرسون يستطيعون أداء مهمة الادارة العليا المتعلقة بتيسير تطوير الآخرين وكذلك تطوير التنظيم .

---

(٣١) دانييل ليفنسون ، فصول حياة الانسان ، كنويف ، نيويورك ، ١٩٧٨ .

والأرجح أن الآخرين يؤمنون بأنهم قادة حقيقيون ، ومخلصون وغير انانيين عند الاختيار بين كسبهم الشخصى وتقدم الشركة .

وتوضح دراسات أخرى أن المديرات ، مثل نظرائهن من الرجال ، يشعرن بحرية اكثر « فى منتصف العمر» ليسمون فوق القوالب الضيقة للأنوثة والذكورة . فقد شعرت كثيرات منهن من قبل بالضغط عليهن ليتوافقن مع بيئة ذكرية . أما الآن فهن يستطعن تبنى دورا أكثر دعما وأقل تنافسا وأكثر انوثة . وهن يستطعن أن يزدن التفويض على نحو أكثر فاعلية وان ييسرن تطور مرؤوسيهن .(٣٢)

وحيث تتطلب المنظمة مديرين مندفعين اندفاعا قويا ومتيقظين على الدوام ويستطيعون ان يحرزوا نجاحات فى المفاوضات المتشددة والمبادلات التى تتم كل يوم ، ولا يتعبون ابدا من الاقناع والنصح والتصدى للمشاكل المعقدة التى تضم عشرات الاطراف ، فمن المرجح أن يكون المديرين الشبان نسبيا هم الانسب وهم الأهم . وهكذا فان شركة « تكساس انسترومنت» تشترط ان يتقاعد نائب الرئيس فيها فى سن ٥٥ ، لكن المدير العام ومجلس الادارة يمكن أن يبقى بعد هذا السن .

استنتاجات

أصبح معظم خبراء السلوك الانسانى حذرين من محاولة ربط سمات الشخصية باداء المدير ، لأسباب قوية . والواقع أن اختبار الشخصية المعتاد المستخدم كاداة للاختيار لم يكن ابدا جيدا جدا ، وكان يتضمن عادة احكاما مسبقة بل مضللة .

لكن هذا لا يعنى ان يتعين علينا ان نرفض كل اعتبار لاختلافات الشخصية بوصفها منبئة بالنجاح الادارى . فان ذلك سيكون عبثا ، فمن الواضح ان الشخصية تلعب دورا حاسما فى تحديد كيف ستؤدى وظيفة المدير حيث أن الوظيفة تتضمن كثيرا من المعاملات مع الناس التى تحتاج الى التصرف والاختيار . ذلك ان الوظيفة ليست مقيدة على نحو محكم بآلة أو بجدول أو باسلوب عمل ، والواقع أن الوظيفة تصبح

---

(٣٢) مارجريت هينج وان جارد ، المراة الادارية ، دوبلداى ، جاردن سيتى ، نيويورك ، ١٩٧٧ .

انعكاسا لشخصية المدير الذى يشغل هذه الوظيفة المحددة . ان وصف الوظيفة امر ثانوى الى حد ما . فالمديرون العدوانيون المهرة يضيفون اليهم وظائف وسلطات جديدة ، والمديرون السلبيون يسمحون بضمور مناصبهم .

ومن الناحية التاريخية ينجم الخلل من أن معظم عمليات تقييم الشخصية قد ركزت أما على الدوافع الداخلية أو الدرجة التى يشبه بها المدير المقترح المرضى العقليين فى بروتوكولات الاختبار . وقد حاولنا فى هذا الباب ان نبعد عن الدوافع الذاتية بدرجة عالية وعن قضايا الصحة العقلية كما أن معالجاتنا العديدة لتقييم الشخصية وقدرات حل المشكلات قد ركزت على السلوك الموضوعى اثناء اداء الوظيفة والقابل لملاحظته كما نأمل . وكانت هذه المعالجات انواعا يستطيع المديرون ان يستخدمونها بأنفسهم فى تقييم امكانيات ترقية مرؤوسيهم بل وحتى فى التقييم الذاتى . ولا يحتاج المرء الى أن يستدعى محللا نفسانيا أو عالما نفسانيا ليرى الخلافات الواضحة فى كيفية معالجة الناس لوظائفهم ولعلاقاتهم الانسانية . ذلك ان هذه الفوارق تكون عادة واضحة للغاية ، قابلة للتنبوء بها ومتكررة ، ويتعين فقط تعلم كيف ننظر اليها .

المحتويات

الصفحة

رقم الايداع ١٩٨٠/٢٧٧٨

الترقيم الدولى ٧ـ٨٢ـ٧٢٩٦ـ٩٧٧ ISBN



القيادة : حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء .. وكيف يفعلونه ؟
ليونارد ر. سايلس

ما الذى يفعله المديرون الناجحون حقا لحفز مرؤوسيهم ؟

كيف يحدثون التغيير ويؤثرون على من يشرفون عليهم ، ويحافظون على مواردهم وقاعدتهم التنظيمية ويحسنونها ؟

ان ما يتوقع المديرون أن يقوموا به يختلف تماما فى العادة عما يتعين عليهم القيام به فعلا ، اذا أرادوا كسب معركة الأولويات المتصارعة ، والمطالب المتناقضة والسلطة غير المناسبة والوقت غير الكافى . وهذا الكتاب يقدم دليل عمل تطبيقى ، ونظرية للعمل الادارى جيدة التوثيق وقائمة على أساس من البحوث العملية .

ان كتاب « القيادة » يبرهن على أن العمل الادارى أكثر اتساما بالتحدى مما يعتقده الكثيرون . وفيه يقدم ليونارد ر. سايلس معالجة عملية واقعية لتناول تشكيلة واسعة ومتنوعة من الوظائف الادارية .



الثمن ٢٥٠ قرشا
مطابع الأهرام التجارية